



**Rui Filipe Resende Melo
Coelho de Moura**

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO COMANDO E LIDERANÇA DAS ESQUADRAS DA PSP

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor Rui Armando Gomes Santiago, Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro, e da Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro, ambos da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, da Universidade de Aveiro



À minha mulher Patrícia.

Ao meu Mano Velho e ao JP. Que descansem em Paz.

o júri
presidente

Doutora Maria Luís Rocha Pinto, Professora Associada da Universidade de Aveiro

Doutora Anabela Maria Sousa Pereira, Professora Auxiliar com Agregação da
Universidade de Aveiro

Doutor Rui Armando Gomes Santiago, Professor Associado com Agregação da
Universidade de Aveiro

Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar da Universidade de
Aveiro

agradecimentos

Começo por agradecer aos meus pais, que sempre me proporcionaram uma Educação de excelência, e a quem devo tudo.

Um Agradecimento com Saudade ao Professor Doutor James Taylor – que nos deixou de uma forma tão inesperada – pela sua orientação neste trabalho: por saber "quando me deixar ir no meu passo", percorrendo os caminhos desta investigação, e "por me agarrar" em momentos cruciais, por vezes com simples sinais.

Agradeço ao Professor Doutor Rui Santiago e à Professora Doutora Teresa Carvalho, que, aceitando orientar o trabalho no decurso do mesmo, proporcionaram-me uma experiência de Aprendizagem e Saber que jamais será igualada. Apenas graças à sua orientação é que se concluiu o presente trabalho.

Agradeço ao meu Comandante e Amigo Abílio Pinto Vieira, pela subtilidade com que me provocou ideias para o presente trabalho, e por todo o apoio que me prestou enquanto meu Comandante, Mentor e Camarada.

Agradeço a Isabel Segorbe, pela sua permanente mestria e inesquecível apoio na tradução do MSCEIT.

Agradeço à Milena, ao Rui e à Rosa, ao Miguel e à Nela, pela paciência que demonstraram para comigo ao longo do tempo de realização deste trabalho.

Agradeço ao Alberto pelo cartoon.

Um agradecimento muito especial aos meus sogros. Eles sabem porquê.

Agradeço-te Patrícia. Sem ti não seria capaz.

palavras-chave

Inteligência Emocional, MSCEIT, Comando; Liderança, Polícia.

resumo

O presente trabalho propõe-se medir a Inteligência Emocional nos Comandantes de Esquadra e procura construir um quadro inicial de referência para posteriores estudos sobre a Inteligência Emocional na Polícia de Segurança Pública, procurando provocar a reflexão e a intervenção institucional no sentido do desenvolvimento das capacidades emocionais dos Comandantes de Esquadra.

keywords

Emotional Intelligence, MSCEIT, Command, Leadership, Police

abstract

This work pretends to measure the Emotional Intelligence of the Police Station Commanders, and to build a referential kick-off board to future studies about Emotional Intelligence at Polícia de Segurança Pública, trying to provoke reflections and organizational interventions to develop the emotional capabilities of the Police Station Commanders.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

*"Um líder pode mostrar alegria, cólera e pesar, nunca medo;
pode mostrar orgulho, nunca vergonha ou culpa;
pode demonstrar amor e piedade, nunca ódio;
pode exteriorizar humor, admiração e entusiasmo, nunca tristeza ou angústia".
(Almeida, 1996)*



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

"Em todas as empresas existem pessoas cujo único objectivo é o poder. Para estes, o mais importante é manter a ordem e fazer com que a realidade se encaixe na visão do passado. O meu objectivo é fazer surgir novas possibilidades.

A minha meta é lutar pelas melhores ideias, não é convencer ninguém de um ponto de vista em particular. Não vos vou apresentar um objectivo específico e inegociável. Ao invés, quero que construamos o nosso futuro em conjunto.

Estamos numa zona de fronteira que é ao mesmo tempo estimulante e assustadora. Mesmo que a velha ordem esteja moribunda, ainda nos canta com a sua voz melodiosa as harmonias que conhecemos tão bem.

E, no entanto, há uma nova ordem estranha que está a nascer. As suas melodias são menos conhecidas e, por vezes, baralham-nos. É arriscada e imprevisível. Mas todos sabemos aquilo que temos de fazer. Com a vossa ajuda, o futuro será nosso".

(Denning, 2005)



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

"Os líderes emocionalmente inteligentes que utilizam estilos de liderança que geram ressonância e que criam normas que estimulam relações de trabalho saudáveis (em vez de usarem estilos que originam medo e cinismo) desencadeiam uma força poderosa: a energia colectiva da organização aplicada à implementação da estratégia da empresa. Os líderes deste tipo dirigem com positividade: concebem a visão com sentida paixão, promovem uma missão organizacional inspiradora que se enraíza na textura profunda da organização e sabem como dar às pessoas a noção de que o trabalho que fazem tem sentido".

Goleman et al. (2002)



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

ÍNDICES ESPECÍFICOS.....	XI
LISTA DE ACRÓNIMOS	XIII
INTRODUÇÃO.....	XV
PARTE I – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: PRINCIPAIS CONCEITOS E TEORIAS.....	1
CAPÍTULO 1. - OS CONCEITOS NUCLEARES.....	5
1.1. - As emoções no contexto organizacional	5
1.2. - Inteligência Emocional	14
1.2.1. - O que é a Inteligência Emocional?.....	14
1.2.2. - A Inteligência Emocional e os conceitos de comando, liderança e poder.....	29
1.3. - A Inteligência Emocional e as Forças de Segurança	45
PARTE II - UMA ANÁLISE EMPÍRICA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA POLÍCIA DE	
SEGURANÇA PÚBLICA	59
CAPÍTULO 2. - METODOLOGIA	63
2.1 - Objectivos e Questão de partida	63
2.2 - Tipo e Método de Investigação	64
2.3. - Medir Inteligência Emocional	66
2.4. - Instrumento de Colheita de Dados: o Questionário.....	70
2.5. - Variáveis de Investigação	73
2.6. - A população-alvo e a Amostra	75
2.7. - Pré-teste e aplicação do Questionário.....	76
2.8 - Administração do Questionário	77
2.9 - Tratamento estatístico dos dados	77
CAPÍTULO 3. - ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
3.1. - Quociente de Inteligência Emocional - QIE	82
3.2. - Área Experiencial de IE.....	83
3.3. - Área Estratégica de IE	85
3.4. - Testes	86
3.5. – Discussão e algumas implicações dos resultados	92
CONCLUSÃO	105
ANEXOS.....	123



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

ÍNDICES ESPECÍFICOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Título	Página
Fig. 1 - Conceptualização de Inteligência Emocional	16
Fig. 2 - Conceito de Inteligência Emocional	17
Fig. 3 - The Scope of Emotional Intelligence.....	18
Fig. 4 - A Teoria da Aprendizagem Auto-Dirigida de Boyatzis.....	41
Fig. 5 - Categorias do Pessoal com Funções Policiais.....	204

ÍNDICE DE TABELAS

Título	Página
Tabela 1 - As competências subjacentes à Inteligência Emocional	14
Tabela 2 - A emergência do conceito de Inteligência Emocional: evolução geral	19
Tabela 3 - Personality and its major subsystems	20
Tabela 4 - Tipologia sobre os estudos de liderança	32
Tabela 5 - Traços e Competências relevantes para a eficácia dos gestores	33
Tabela 6 - Tipologia sobre os estudos de liderança	34
Tabela 7 - O Gestor e o Líder.....	37
Tabela 8 - Classificação do poder e conceitos relacionados	44
Tabela 9 - As seis dimensões de um instrumento de medida de IE desenvolvido e validade por Rego e Fernandes em Populações Portuguesas	69
Tabela 10 - Estrutura e níveis de feedback do MSCEIT 2.0	71
Tabela 11 - Fiabilidade do MSCEIT, das suas áreas e dos seus ramos	72
Tabela 12 - Variáveis de investigação - População-alvo	73
Tabela 13 - Variáveis de investigação - População-alvo - Codificação.....	74
Tabela 14 - Variáveis de investigação - Inteligência Emocional - MSCEIT	75
Tabela 15 - Linhas de Orientação para interpretação dos resultados do MSCEIT	82
Tabela 16 - Teste Binominal - Género; Tem Filhos.....	87
Tabela 17 - Variáveis de investigação - Teste de Kolmogorov-Smirnov, com a Correção de Lilliefors	88
Tabela 18 - Resultados Teste <i>T-Student</i>	90



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

LISTA DE ACRÓNIMOS

APA - *American Psychological Association* - Associação Americana de Psicologia

ECI - *Emotional Competence Inventory*

EI - *Emotional Intelligence*

EIA - *Emotional Intelligence Appraisal*

EIP - *Emotional Intelligence Profile*

EQ-I - *Emotional Quotient Inventory*

IE - Inteligência emocional

IEI - *Index of Emotional Intelligence*

MEIS - *Multifactor Emotional Intelligence Scale*

MSCEIT - *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*

PSP - Polícia de Segurança Pública

QE - Quociente emocional

QI - Quociente de inteligência

SREIT - *self-report EI test*



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

INTRODUÇÃO

Os desafios que a globalização apresenta às organizações contemporâneas são cada vez mais multifacetados, sendo comum a sua ligação a questões de tecnológica, científica, ambiental, linguística, cultural, política, social e emocional. As dimensões emocionais destes desafios são menos referidas no discurso científico.

Sendo a maior parte destas organizações dependente de tecnologias que tornam o tempo e o espaço questionáveis, de acordo com as suas definições várias, algumas milenares, a sua dependência é igualmente atribuída ao Homem, considerado como um capital ou como um custo.

As pessoas e as suas funções nas organizações, independentemente da sua localização na estrutura organizacional, estão cada vez mais associadas às prestações verificadas. Não apenas na produção de *core businesses*, mas também na sua "forma de estar" no desempenho das funções – e, designadamente, no relacionamento com os outros.

Sendo consideradas o elemento vital das organizações, numa perspectiva de mercado, pretende-se que se verifiquem cada vez mais e melhores prestações por parte das pessoas, com o consequente aumento de lucros e diversificação dos respectivos *stakeholders*, pelo que é indissociável a optimização do desempenho profissional da capacidade das pessoas em reconhecerem e controlarem as suas emoções.

A importância crescente que o "mercado das emoções" tem tido na actualidade tem servido de base a ideias-força (não necessariamente de base científica comprovada) como por exemplo:

- Um líder tem que ter autoconfiança;
- Em tempos de crise, é essencial que o líder transmita serenidade aos elementos que o rodeiam;
- Compreender os comportamentos dos outros é importante para melhor comunicar com os mesmos;
- Ser capaz de se colocar no papel do próximo é fundamental para gerir pessoas;
- Liderar é ser exemplar nos comportamentos.

Este aumento gradual do interesse pelas emoções, também no seio organizacional, aborda inclusive o "confronto" destas com as capacidades cognitivas e técnicas, não numa perspectiva castradora ou eliminatória, mas antes complementar ou concorrencial.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Numa abordagem empírica aponta-se a necessidade de desenvolver algumas capacidades que não são exclusivamente cognitivas. Vivemos, conforme refere Goleman (1998) num tempo em que as nossas perspectivas para o futuro dependem cada vez mais de nos gerirmos a nós próprios e pelejarmos com as nossas relações com mais engenho e arte.

A Inteligência Emocional (IE) não é um conceito novo. Tem as suas origens no início do Séc. XX, mas a sua apresentação sistémica é efectuada apenas no final do mesmo século. Durante este período, foram sendo efectuadas diversas e diferentes pesquisas, dando origem a várias formulações teóricas sobre comportamentos humanos pessoais e sociais.

Mais concretamente, é na década de 1990 que a discussão sobre o conceito de Inteligência Emocional ganha evidência. Peter Salovey e John Mayer são os primeiros investigadores a desenvolver estudos científicos sobre esta temática. Daniel Goleman "comercializou" o conceito (que se diria científico), com a publicação do seu livro "Inteligência Emocional".

Assume-se, então, na maioria das economias ocidentais, e respectivos modelos organizacionais, que o factor humano é um elemento central da cultura de uma organização, e não "apenas" um recurso ou um custo, conforme já referimos.

Os programas de formação passam a abordar sistematicamente o conceito da Inteligência Emocional, aplicado a um diversificado painel de opções de intervenção na organização.

Pela forte divulgação que o conceito de IE teve, quer no meio académico, quer no meio organizacional e no meio social, seria expectável que a Polícia de Segurança Pública, que se pretende que seja uma Instituição contemporânea e actual, incluísse nos seus *curricula* a abordagem ao tema da Inteligência Emocional, tanto mais que as Ciências Sociais – e concretamente a Psicologia – fazem parte dos seus conteúdos programáticos. Afinal a PSP é composta por pessoas e trabalha diária e permanentemente com pessoas.

Pela análise dos referidos *curricula* verifica-se que a Inteligência Emocional apenas é abordada conceptualmente na área da Psicologia, não sendo explorada na sua diversidade de aplicações.

Empiricamente poderemos afirmar que a Inteligência Emocional será um conceito aplicável à PSP – quer nos seus diferentes cursos de formação inicial, quer nos seus cursos de valorização profissional – designadamente em relação



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

aos *curricula* que integram as funções de Comando e Liderança.

Esta afirmação empírica está na origem da problemática do presente trabalho.

Assumindo como certo que nas sociedades modernas emerge o desafio de adquirir, desenvolver e gerir novas competências profissionais – as competências emocionais – a sua efectivação passa por tentar identificar, medindo, o nível de Inteligência Emocional.

Pelas experiências observadas, as emoções e a sua presença na actividade profissional da PSP, concretamente nas funções de Comandante de Esquadra, têm constituído um campo que gostaríamos de explorar.

Uma aturada pesquisa bibliográfica em Portugal a propósito da literatura sobre a Inteligência Emocional na Polícia de Segurança Pública permitiu a constatação sobre a inexistência de trabalhos de investigação neste campo. Tal insuficiência está na base da motivação para o desenvolvimento do presente estudo.

Assim, pretendemos abordar o desempenho de funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública, e medir a Inteligência Emocional de quem tem como função principal o desempenho de funções de Comandante de Esquadra. O objectivo geral do presente trabalho situa-se, assim, na medição da Inteligência Emocional no desempenho das funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública.

Após a revisão da literatura, e face às propostas de vários autores visitados, que se dedicam à área da IE, surgiu a necessidade de escolher um modelo teórico que servisse de fio condutor ao presente estudo.

Face à escassez de material bibliográfico de IE na PSP, e alimentando a ideia de constituir um ponto de partida para posteriores estudos, optámos por adoptar o modelo teórico que apresentou o conceito basilar de Inteligência Emocional – o modelo de Mayer e Salovey (1997).

Considerámos desafiante tentar medir a IE nos Comandantes de Esquadra e procurar construir um quadro inicial de referência para posteriores estudos sobre a Inteligência Emocional na Polícia de Segurança Pública, procurando provocar a reflexão e a intervenção institucional no sentido do desenvolvimento das capacidades emocionais dos Comandantes de Esquadra.

Assim, apresentamos a presente dissertação que é, na sua estrutura global,



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

composta por duas partes.

A primeira parte, incidindo no contexto teórico e revisão da literatura, tem um único capítulo – Inteligência Emocional: Principais Conceitos e Teorias – e está dividido em três pontos que constituem o enquadramento conceptual que suporta a investigação.

O primeiro ponto aborda as emoções no contexto organizacional.

O segundo ponto aborda a IE, sua definição, evolução histórica, sua importância no comportamento das pessoas e a confrontação do conceito com conceitos relevantes na PSP – comando, liderança e poder.

O terceiro ponto aborda, mais especificamente, a problemática da IE e a sua aplicabilidade nas Forças de Segurança.

Na segunda parte do estudo, é apresentado o estudo empírico propriamente dito. O segundo capítulo, inteiramente dedicado à metodologia, aborda as questões associadas aos objectivos e à questão de partida, ao tipo e ao método de Investigação, à medição de IE e ao instrumento de colheita de dados utilizado, o questionário. Fazemos igualmente uma referência às variáveis e à sua sistematização, caracterizamos a população-alvo e a amostra e referimo-nos à forma de tratamento dos dados.

No terceiro capítulo, apresentamos os resultados e os testes estatísticos efectuados, e procedemos à discussão dos mesmos, apresentando algumas implicações dos resultados. Por fim a conclusão, as referências bibliográficas e os anexos.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

PARTE I – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: PRINCIPAIS CONCEITOS E TEORIAS



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

"Emotions, like germs, are easily transmissible. The trick is passing and receiving the right ones."

Coino, S.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Capítulo 1. - Os conceitos nucleares

1.1. - As emoções no contexto organizacional

Nos últimos anos os estudos sobre organizações e sobre a gestão destas têm levado os teóricos a incluir nas suas abordagens quer as pessoas, quer “as suas vidas”. As emoções nas organizações têm chamado a atenção e a imaginação de uma panóplia de intelectuais e cientistas – desde psicólogos a sociólogos, neurocientistas e antropólogos. Porém, como refere Fineman (2003), nenhuma área do Saber tem a exclusividade em relação às emoções.

Surgem pois, de forma declarada, as emoções nas áreas da Gestão e das Organizações, o que Fineman (2003) apelida de “organizações emocionais”. A evolução conceptual assenta em duas ideias: a localização das pessoas no centro das organizações, e a revelação das emoções como “*the prime medium*” através do qual as pessoas agem e interagem. Os procedimentos e os processos organizacionais passam a ser desenvolvidos, negociados, rejeitados, reformulados, “abandonados” ou festejados por causa dos sentimentos (*ibidem*). Ao ponto de Fineman (2003) afirmar que “todas as organizações são arenas emocionais onde os sentimentos moldam os acontecimentos e os acontecimentos moldam os sentimentos” (p. 1).

A análise destas ideias apresenta alguns pontos fortes com interesse para o presente trabalho. Na maioria das situações, as experiências profissionais não se encontram sistematicamente associadas a “big emotions” como a raiva, fúria ou a euforia. As emoções encontram-se apenas presentes, com carácter mundano, pouco discerníveis até. O dia-a-dia é dominado maioritariamente pelas rotinas profissionais e vivenciais, como tomar café a meio da manhã, consultar as mensagens de correio electrónico antes do almoço, etc. Estes episódios estão sistematicamente suportados, de forma quase indelével, por sentimentos, os quais conseguem como que injectar algum significado nos episódios quotidianos.

Tentando responder à questão de saber de onde emergem as emoções, empiricamente podemos afirmar que estas simplesmente “acontecem”. Ou como afirma John Elster, segundo Fineman (2003):

“De forma simples, as emoções interessam porque se nós não tivéssemos as emoções nada mais importaria. “Criaturas” sem emoções não teriam razão para viver, nem para cometerem suicídio... As emoções são a matéria da vida. As emoções são o laço mais importante que une as pessoas” (p. 1).

As emoções são importantes na medida em que o que nós sentimos, realmente, e o que nós mostramos, socialmente, é, por vezes, bem diferente. Demonstrar a “emoção certa” pode manter o alinhamento organizacional. Mas o significado individual de uma situação social molda as emoções de cada pessoa, mesmo num ambiente organizacional. Nesta lógica, importa também destacar a ideia de que as emoções podem afectar espontaneamente o nosso organismo e/ou o nosso comportamento, como mais adiante veremos.

Importa abordar inicialmente três termos “próximos”, e por vezes utilizados de forma difusa: *emotion* (emoção), *feeling* (sentimento) e *mood* (“humor”, “estado de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

espírito”).

De acordo com Callahan e McCollum (2002), *emoção* é um termo utilizado para descrever uma variedade de experiências e atributos, apresentado de forma difusa em termos de senso comum, e numa forma conceptual vaga. O afecto disposicional é utilizado, muitas vezes para descrever o estado de espírito geral de uma pessoa perante a vida – positivo ou negativo. Em contraste, o estado de espírito costuma ser descrito por palavras simples, muitas vezes sem grandes antecedentes objectivamente identificáveis.

As emoções ou sentimentos, na opinião de Callahan e McCollum (2002) são conceitos distintos dos conceitos de afecto disposicional e de estado de espírito. As emoções tendem a uma causa identificada ou um objecto, ao qual estão associadas, são normalmente de duração curta e mais objectivas e intensas. São também mais propícias à tomada de acções: "eu não vou ficar aqui sentado e aceitar esse tipo de situação".

Outra hipótese de definição de *emoção* é a que a define como a base cultural de interpretação de um estado psicológico que permite a uma pessoa actuar (Fabian *in* em Callahan & McCollum, 2002).

Independentemente das questões que se prendem com a falta de consenso no que respeita às suas definições, importa efectuar algumas distinções:

- Consideramos os elementos subjectivos das emoções como “aquilo que sentimos”, sendo “o que mostramos” o elemento visível das emoções. Normalmente “aquilo que sentimos” está associado ao termo “emoção”, “o que mostramos” está associado ao termo “sentimento”.
- O que normalmente mostramos é fortemente influenciado, a cada momento, pela Sociedade onde nos inserimos – é um construto social. Sentimentos e emoções estão sistematicamente associados a objectos ou acontecimentos: “estou zangado com a Maria, tenho ciúmes da Carla, mas adorei o presente que ambas me ofereceram”. O “humor” (ou “estado de espírito”) normalmente não está associado a pessoas ou objectos, sendo a sua origem, para Fineman (2003), por vezes obscura.

Existe ainda outra expressão utilizada, mas com menor relevância bibliográfica: *afecto*. É normalmente utilizada de forma indiscriminada para substituir “emoção” ou “sentimento”.

Damásio (2005) apresenta os conceitos referidos na perspectiva da regulação biológica. Para o autor a emoção é a combinação de um *processo avaliatório mental*, com *respostas disposicionais a esse processo*, na sua maioria *dirigidas ao corpo propriamente dito*, cujo resultado é um estado emocional do corpo, mas também *dirigidas ao próprio cérebro (...)*, resultando em alterações mentais adicionais. As emoções desempenham uma função na comunicação de significados a terceiros, podendo também ter um papel de orientação cognitiva.

Fineman (2003) identifica o sentimento como sendo o processo de acompanhamento contínuo, a experiência das mudanças que o corpo desenvolve *enquanto* pensamentos sobre conteúdos específicos continuam a desenrolar-se.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

A essência do sentir de uma emoção é a experiência das mudanças em justaposição com as imagens mentais que iniciaram o processo.

Fineman (2003) refere ainda que a emoção e o sentimento assentam em dois processos básicos:

- A imagem de um determinado estado do corpo justaposto ao conjunto de imagens desencadeadoras e avaliativas que o causaram; e
- Um determinado estilo e nível de eficiência do processo cognitivo que acompanha os acontecimentos descritos no primeiro processo, mas que funciona em paralelo.

Uma abordagem possível das Emoções consiste em agrupá-las por tipos. Fineman considera que existem quatro tipos de emoções: *biological*, *early experiences*, *cognitive appraisal* e *social*, sendo estas últimas de grande relevo, porque demonstram a grande medida em que os sentimentos e as emoções assentam na aprendizagem e na prática cultural (social), onde as organizações laborais são parte inevitável.

A perspectiva biológica defende que muitas das nossas repostas emocionais estão “ligadas” ao organismo através da herança genética. Ou seja, estamos programados para responder emocionalmente, de forma deliberada, como forma de sobrevivência até. Esta perspectiva é a base do trabalho de Darwin, C., apresentado em *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, publicado em 1872.

Darwin demonstrou grande interesse na universalidade das emoções, transversal a todas as culturas, o que recentes investigações tendem a comprovar, embora num leque restrito de emoções. É com o trabalho de Darwin que se abre caminho para as abordagens biológicas subsequentes, já que o mesmo apresenta a ideia de que o Homem é em parte o legado genético da evolução da raça.

Recentemente, alguns psicólogos ligados ao evolucionismo inspiraram-se no trabalho de Darwin, argumentando que as reacções emocionais são vistas como o resultado de processos neurológicos que se foram desenvolvendo ao longo das várias gerações como necessários à sobrevivência da espécie. Ao ponto de alguns sentimentos despoletarem uma sequência de alterações químicas e comportamentais que ajudam à sobrevivência do indivíduo e que Fineman (2003) considera como imprescindíveis para viver mais um dia, para preservar uma comunidade ou uma relação.

Importa ainda referir que de acordo com o mesmo grupo de psicólogos, os processos referidos não estão isolados no sujeito. As diferentes partes do cérebro estão constantemente a trocar estímulos e respostas entre si. Enquanto algumas respostas podem estar “*hard-wired*” no cérebro, o que nos faz sentir de determinada forma é substancialmente influenciado pelo que aprendemos e pelas experiências vivenciadas.

Os mesmos psicólogos afirmam ainda que quanto mais se aprende sobre a fisiologia e a biologia das emoções, mais claro se torna a ideia de que a



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

capacidade de se ser emocional é fundamental para a existência humana.

Na perspectiva das primeiras experiências de vida Fineman (2003) afirma que os nossos sentimentos no presente podem ser moldados por eventos vivenciados no passado. As nossas experiências podem ser repetidas, embora não saibamos nem quando ou porquê, uma vez que os sentimentos originais podem estar “profundamente esquecidos”.

A avaliação cognitiva, enquanto tipo de emoção, propõe que a emoção não está presente em determinado momento de acordo com qualquer sentido psicológico até que se avalie ou se tente tirar um proveito próprio.

Um dos autores referidos por Fineman (2003) como sendo um dos principais investigadores nesta área das emoções é Lazarus.

Para Lazarus existem duas formas de avaliação: a primária e a secundária.

Na avaliação primária o sujeito avalia a situação de forma individual: “a situação afecta-me pessoalmente?”. Na avaliação secundária, o sujeito coloca outro tipo de questões: “o que posso fazer?”. Em conjunto, os processos das avaliações primárias e secundárias condicionam a qualidade e a quantidade das reacções emocionais.

A perspectiva popular de que “a cabeça pensa melhor que o coração” tem também lugar no palco das emoções. Parecendo intuitivamente plausível, alguma da interpretação de objectos ou acontecimentos é claramente uma parte importante da corrente de sentimentos e emoções, e que está na base da ideia de que na Psicologia não é usual a separação entre o pensar e o sentir. Estão relacionados amiúde.

Esta abordagem – avaliação cognitiva – contudo, não aborda profundamente o contexto social e o contexto cultural das avaliações e das emoções, o cerne das emoções nas organizações.

A perspectiva social das emoções tem vindo a transformar alguns *inputs* evolucionários, assim como tem redefinido algumas interpretações das experiências vivenciadas na infância. Esta perspectiva enfatiza:

- Os efeitos das diferentes experiências culturais e das expectativas sociais quotidianas;
- Os diferentes papéis da emoção;
- A linguagem e a interpretação.

Estes são, para Fineman (2003), os elementos da construção social da emoção. Os defensores desta perspectiva acreditam que nós não estamos presos às malhas da evolução, nem às nossas experiências e traumas passados. Acreditam, igualmente, que as alterações fisiológicas, que podem estar associadas aos sentimentos, não transmitem os significados desses mesmos sentimentos, porque o significado é um construto social.

As regras sociais da demonstração de emoções variam consoante as circunstâncias, e de acordo com a interpretação das mesmas.

As palavras escritas e faladas sobre emoções são ingredientes-chave para a



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

construção da perspectiva social. Amar, odiar, medo, preocupação, chorar, sorrir são “acontecimentos” que são socialmente valorados. Tentamos atribuir-lhes algum valor, e assegurar que esses valores podem mudar de acordo com o contexto e a cultura em que “acontecem”.

Recorrendo, por vezes, a histórias tentamos expressar os sentimentos, na perspectiva de através delas conseguirmos dar propósito, significado e legitimidade aos nossos sentimentos. Em ambiente laboral as histórias são mecanismo-chave para expressarmos os nossos sentimentos e as nossas emoções. E moldamos as nossas histórias de acordo com a audiência a que se destinam, assim como de acordo com o tempo e o lugar em que se contam. Mas as histórias são igualmente ajustadas por nós – quem conta um conto acrescenta-lhe um ponto – designadamente pela especificidade do destinatário. São portanto um importante indicador dos nossos sentimentos e da forma como os pretendemos transmitir.

Para os psicanalistas as histórias são um meio de interpretar significados não-declarados – desejos, fantasias. São um código emocional da cultura organizacional. Para os defensores da perspectiva da construção social da emoção as histórias constituem a forma emocional da vida laboral. Estão presentes nas interações sociais, moldadas pela linguagem cultural e organizacional e suas convenções sociais.

As convenções sociais estão inseridas na etiqueta social. Existem princípios sociais de demonstração certa de emoções. Ocasionalmente podemos hesitar porque estamos desenquadrados destes mesmos princípios – quando estamos num país diferente do nosso, por exemplo.

As convenções sociais são associadas, frequentemente, a regras emocionais, que identificam a “emoção correcta a demonstrar” de acordo com a situação, evento ou acontecimento. Reforçam o *status quo*, mantêm as pessoas nos seus lugares, face à estrutura organizacional, e são fundamentais para a criação e manutenção de relações e organizações.

Genericamente nós aceitamos as regras convencionais respeitantes a comportamentos emocionais, as quais são impostas pelo “controlo social das emoções”. A vergonha e o embaraço são duas das situações que são socialmente relevantes. A vergonha sente-se quando não cumprimos com uma norma de conduta moral. O embaraço acontece quando não cumprimos uma norma de conduta local.

Em ambas as situações – vergonha e embaraço – os sentimentos expectáveis actuam como processo de auto-controlo que é fundamental para manter a ordem e o enquadramento social – impede-nos na maioria das vezes de termos comportamentos socialmente reprováveis.

Existem, contudo, algumas nuances – culturais, nacionais, locais e mesmo organizacionais – que estão na base de muitas normas sociais de conduta socialmente aceites e com consequentes comportamentos aceitáveis.

No entanto, nós nem sempre sentimos o que é socialmente suposto que



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

sintamos, porque os nossos sentimentos estão intrinsecamente ligados à nossa interpretação pessoal de objectos e acontecimentos. Apesar desta ligação, é possível que outras pessoas influenciem as nossas interpretações, e consequentemente, os nossos sentimentos.

As regras sobre emoções e sentimentos são produtos sociais que têm os seus “scripts”¹ – guiões ou protocolos emocionais. Esta expressão é utilizada porque os modos de expressar os nossos sentimentos já estão inscritos na linguagem e histórias que fazem parte de cada cultura. Os guiões ou protocolos emocionais definem as formas como as pessoas podem ou devem comunicar e expressarem-se sobre os seus sentimentos, dentro das normas sociais que regem esses mesmos sentimentos – as regras emocionais.

Por exemplo, perante a abordagem inicial “olá, como está?”, o guião emocional indica que:

- Para uma resposta positiva: “tudo bem”;
- Para uma resposta indiferenciada: “vai-se andando”;
- Para uma resposta negativa: “já tive dias melhores...”.

Os guiões emocionais existem para reforçar as regras emocionais. Raramente são originais e já foram ouvidos ou utilizados anteriormente, ainda que com “cunhos pessoais ou de grupo”.² Podem igualmente reflectir *status quo*, poder ou pertencer a determinado grupo, e ser conflitantes.

Os guiões emocionais conflitantes (por exemplo entre patrão e empregado) identificam as diferentes posturas hipócritas³ adoptadas no ambiente organizacional. Sem estas posturas seria muito difícil, ou até impossível alcançar formas de trabalho diárias – o que nos torna hábeis nas “pequenas mentiras”, não mostrando sempre o que sentimos, nem sempre sentindo o que mostramos.

Para conseguir este tipo de postura no cumprimento de guiões emocionais, Hoschschild, citado por Fineman (2003) refere que as pessoas empenham-se na “emoção do trabalho” (p. 20) – o esforço que aplicamos na apresentação e na representação dos nossos sentimentos, adaptando-os aos guiões emocionais; e o esforço que fazemos para sentirmos o que socialmente é aceite com o que deveríamos sentir. Este tipo de empenhamento pessoal pode ser difícil e até causar stress, especialmente quando sentimos que “lutamos contra nós próprios”. Mais complexa torna-se a situação quando, segundo Hoschschild, “*emotion work*” transforma-se em “*emotional labour*” (p. 21) – quando a emoção do trabalho se transforma em trabalho emocional: o sorriso obrigatório da hospedeira, a educação no trato da operadora de *call-center*, a frieza do polícia ou trato afectivo da enfermeira.

¹ A tradução adoptada para *script* é “guião”.

² - oi, tudo fixe?

- yah, tá-se.

³ Não apenas no sentido pejorativo, mas também derivado da sua origem grega – *hypocrisis* – desempenhar um papel no palco.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

As pessoas que desempenham as funções referidas podem ter imensas dificuldades quando a expressão das suas emoções e quando os seus sentimentos têm que obedecer a regras e guiões institucionais, levando à existência de debates sobre as implicações éticas e psicológicas do "*emotional labour*".

Outra questão que se coloca tem a ver com a autenticidade dos comportamentos. O "eu autêntico" é constituído pelos nossos sentimentos pessoais, interiores, não relacionados com a profissão. A nossa disposição pública (aparente) não é tanto o espelho da realidade emocional e sentimental do momento. Os defensores desta abordagem apresentam a hipótese da nossa existência e forma de estar ser uma construção de identidades, com diversas camadas – uma por identidade: a pessoal, a profissional, a familiar, a social...

No desempenho de funções, as organizações têm vindo a moldar os comportamentos que se espera que os seus colaboradores tenham, para que seja visível a satisfação/emoção no trabalho. Esta ideia captura o "*intrapsychic (...) and interpersonal work*" (p. 35) que os colaboradores têm que desempenhar para criar, à vista de terceiros, o comportamento desejado. Muitos dos colaboradores que optam por posturas similares fazem-no de forma consciente, incorporando o trabalho emocional no seu quotidiano, como sendo algo "que apenas fazem" e que começa a parecer normal e natural. Outros colaboradores optam por fazê-lo por razões meramente pecuniárias. Estas respostas disfarçam outra "imagem" dos colaboradores descrita pelo entorpecimento dos comportamentos. Este entorpecimento pode onerar a emoção do trabalho com consequente impacto nos custos relativos aos recursos humanos.

Para controlar a situação relativa ao trabalho emocional, Fineman (2003) aponta a pesquisa de Hochschild, a qual apresenta três hipóteses: fazer do trabalho emocional um jogo, criar "zonas de escape", ou resistir.

O jogo associado ao trabalho emocional assenta na ideia de que qualquer situação é uma potencial hipótese de representação. Assumindo a representação de forma consciente, assume-se que é uma mentira, mas uma mentira de boa-fé.

As "zonas de escape" podem ser formalmente demarcadas na organização, tais como bares, salas de leitura, zonas de fumadores, etc. Mas podem igualmente existir "zonas de escape" informalmente criadas e reconhecidas pelos colaboradores: imediações da impressora de rede no corredor 4, o hall das instalações sanitárias, etc.

Todos os locais referidos têm como propósito final oferecer aos colaboradores uma "curta amnésia" do seu trabalho emocional e uma maior liberdade de expressão dos seus sentimentos e opiniões sobre a organização, seus administradores e pares, para os quais têm que normalmente ser simpáticos e educados. A resistência implica um confronto de ideias entre os sentimentos e emoções dos colaboradores e o trabalho emocional que os guiões organizacionais preconizam – em última instância entre os administrados e os administradores.



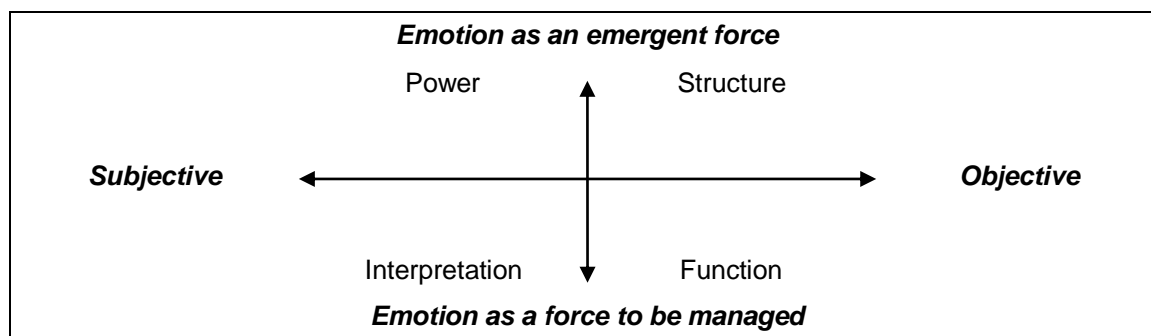
A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Sendo colectiva, a resistência poderá ser, em princípio, mais capaz de se opor aos guiões referidos. No entanto, importa referir que o trabalho emocional é mais difícil para uns do que para outros, dependendo do seu nível de empenhamento e envolvimento, para além do tipo de resistência aplicada.

Uma questão colocada por Fineman (2003) é a de que até que ponto deverá a emoção espontânea ser substituída em prol do serviço ou do produto, designadamente quando o colaborador "*burns-out*", situação em que talvez seja preferível questionar a natureza da tarefa em vez de questionar a pessoa que a desenvolve. Ou, pelo menos, não devemos ofender os nossos funcionários com "treino de sorriso", ou com treino "be nice". Vamos tratá-los como adultos.

Tendo em linha de conta que a investigação na área de recursos humanos está muito assente em contextos organizacionais, muita da Teoria desenvolvida foi influenciada pela linha racional cujos exemplos são lidos em Weber, Taylor e Fayol, entre outros. Esta linha claramente favorece a cognição em detrimento da emoção. No entanto, Callahan e McCollum (2002) referem recentes descobertas na Psicologia respeitantes às emoções no indivíduo, as quais mostraram que a cognição não funciona isoladamente. As teorias de e sobre organizações devem, segundo Callahan e McCollum (2002), expandir-se para incluírem a componente emocional dos sistemas humanos. E é o que, segundo os mesmos autores, se tem verificado: quer se aborde a questão da formação ou da performance, como o core da investigação em recursos humanos, a emoção está integralmente ligada a cada uma. Pelo que a função dos investigadores enquanto catalisadores da performance e da aprendizagem pessoal e organizacional fornece uma perspectiva única da componente emocional na vida de uma organização. É nesta componente organizacional que identificamos uma das posições da Inteligência Emocional no contexto das organizações.

Para Mayer *et al.* (2008), a Inteligência Emocional está relacionada com a emoção e com a inteligência, mas é um conceito distinto destes. Assim, em vez de separar as abordagens investigacionais ao longo de *disciplinary lines*, Callahan e McCollum (2002) apresentam uma "*framework*" para o estudo da emoção, a qual combina ambas as abordagens multidisciplinares sob a perspectiva da visão paradigmática das pesquisas sobre a emoção.



FONTE: Callahan & McCollum (2002). *Conceptualizations of Emotion Research in Organizational Contexts*. Advances in Developing Human Resources, N.º 4.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

O eixo horizontal descreve a relativa ênfase do carácter subjectivo (interior) da experiência da emoção *versus* o carácter objectivo (exterior) da sua observação. O eixo vertical é utilizado para localizar a abordagem da emoção no contexto organizacional como sendo algo que é para ser controlado e gerido, ou algo que deveria ajudar a emergir a promoção do funcionamento optimizado da organização.

Cada uma das quatro perspectivas apresentadas pode incorporar aproximações multidisciplinares ao estudo da emoção, incluindo a Psicologia, a Sociologia, a Antropologia, entre outras.

A perspectiva do *Power* utiliza quase sempre uma perspectiva social, mas considera a emoção como uma força emergente que facilita as mudanças organizacionais, em oposição a uma força que precisa de ser gerida para atingir as mudanças pretendidas. Nesta perspectiva, a gestão das emoções é uma manifestação do controlo e do domínio através das estruturas de poder.

A perspectiva *Structure* surge de um desejo de compreender quer o conceito estrutural abstracto, quer o concreto, que influenciam e que são influenciados pela emoção. Esta perspectiva considera a emoção a partir de uma postura exterior e mais objectiva, enquanto continua a considerar a emoção como uma força positiva para a mudança.

A perspectiva *Function* surge da questão de saber qual o papel da emoção em determinada organização. A aproximação mais funcional e tradicional assenta na conceptualização da emoção em termos biológicos ou orgânicos. Esta perspectiva olha para as emoções de uma forma mais objectiva ou exterior e considera a emoção como uma força que deve ser gerida para atingir grande eficácia. A orientação objectiva associada tende a considerar a emoção com uma força "*nonrational, and therefore potentially disruptive*" (p. 13).

A perspectiva *Interpretation* centra-se no "como" e no "porque" os membros de uma organização interpretam os comportamentos emocionais, e as suas respostas como resultado dessa interpretação. Esta perspectiva está mais próxima da conceptualização da emoção em termos sociais. É uma perspectiva mais interior e subjectiva. Considera os estados emocionais como performances sociais, mais do que estados básicos de cada pessoa. Procura compreender a natureza da emoção no contexto social enquanto mantém a percepção da emoção como uma força que é ou precisa de ser gerida. As emoções são criadas ou desenvolvidas como uma parte do senso comum na estrutura social onde se inserem.

A emoção e os comportamentos emocionais têm mais do que uma mera influência passiva nos processos organizacionais. A epistemologia da palavra "emoção" é *e movere* que significa "movimentar". Se a emoção está de facto ligada a movimento, para Callahan e McCollum a emoção está ligada à mudança.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

1.2. - Inteligência Emocional

1.2.1. - O que é a Inteligência Emocional?

Para Rego e Cunha (2004) "os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas, e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais" (p. 194). Assim sendo, a IE representa a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções.

Abordar a Inteligência Emocional implica discutir um conceito que, para Rego e Cunha (2004) inclui características como:

- “(a) a capacidade de avaliação correcta dos estados de espírito próprios e alheios;
- (b) a regulação adaptativa das emoções próprias e alheias; e
- (c) o uso inteligente das emoções nas diferentes actividades da organização (e.g. liderança, negociação, trabalho em equipa, resolução de problemas) " (*Ibidem*).

Ou seja, a Inteligência Emocional é “uma espécie de sortido de atributos pessoais composto por quatro grandes componentes, cada qual com as suas competências específicas" (*Ibidem*), a saber:

Tabela 1 - As competências subjacentes à Inteligência Emocional

COMPONENTES	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
Autoconsciência	Autoconsciência emocional Auto-avaliação rigorosa Autoconfiança
Autogestão	Autocontrolo Ser inspirador de confiança Conscienciosidade Adaptabilidade Orientação para o êxito Iniciativa
Consciência social	Empatia (radar social) Consciência organizacional Orientação para o serviço
Competências sociais	Liderança visionária Influência Desenvolver os outros Comunicação Catalisador da mudança Gestão de conflitos Criar laços Espírito de equipa e cooperação

FONTE: Rego e Cunha (2004). *A Essência da Liderança – Mudança x Resultados x Integridade*. 2ª Edição. Editora RH



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Enquadrada pela Inteligência Emocional, qualquer actividade humana representa um potencial de acção onde as pessoas podem, de uma forma consciente, lidar com as suas emoções e as das outras pessoas, e geri-las de um modo funcional, em termos pessoais e/ou organizacionais.

Os componentes da Inteligência Emocional providenciam, para Brown (2003), a base de suporte da construção de competências: aprender a ouvir e a reter as emoções do *self*, torná-las uma mais-valia, e utilizá-las para efectuar escolhas comportamentais inteligentes. Por outro lado, pessoas com capacidades emocionais são mais capazes de construir melhores relações pessoais e ligações mais fortes, o que tem influência na "*richness of life in many levels*" (p.123).

Uma pessoa emocionalmente inteligente é alguém que, entre outras coisas, aprendeu a verificar os impulsos e, ao mesmo tempo, utilizar a informação fornecida pelas emoções para definir comportamentos e respostas.

Para Branco (2004) foram "Salovey e Mayer (1990) quem, de facto, ao redefinir as inteligências pessoais de Gardner, criam e definem o termo Inteligência Emocional" (p. 69). No artigo de Mayer e Salovey (1990) é feita referência à existência de várias inteligências, das quais os autores destacam a inteligência social, como sendo a capacidade para compreender e gerir pessoas.

Segundo Filliozat (1997), é Gardner quem, em 1983, fala pela primeira vez em inteligências múltiplas. Demarcando-se do conceito da inteligência medida pelo QI, "faz valer muitas e diferentes facetas das actividades cognitivas, desde as aptidões musicais até às capacidades requeridas para o conhecimento de si próprio" (p. 10).

Apresentado a primeira escala métrica de medição da inteligência em 1905, Binet e Simon precedem a noção de quociente intelectual, apresentada em 1912 por Stern, noção da qual Gardner, de acordo com Filliozat (1997), se demarca, enumerando várias inteligências:

"sete (precisando, no entanto, que a lista ainda é provisória). Às inteligências verbal e lógico-matemática já reconhecidas pelo QI (...) acrescenta as inteligências espacial, musical, cinestésica, interpessoal e intrapessoal" (p. 11).

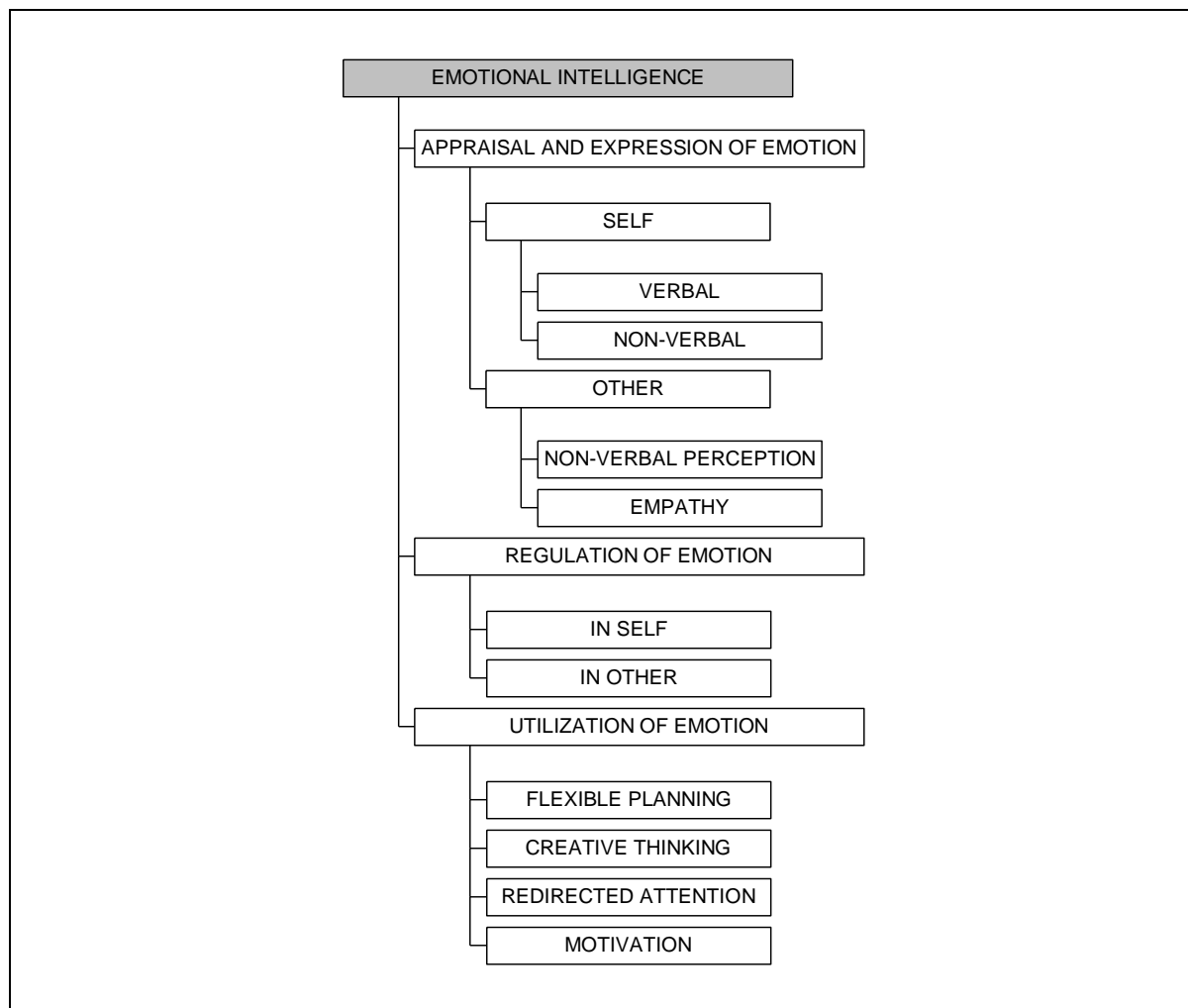
Cunha *et al.* (2006) indicam que as raízes do conceito de Inteligência Emocional situam-se no conceito de inteligência social, identificado por Thorndike como a capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas, - actuando sabiamente nas relações humanas, forma considerada por Gardner, e também por Livingstone e Day (2005).

No artigo de Mayer e Salovey (1990) a Inteligência Emocional é apresentada como sendo um subproduto da inteligência social, isto é, a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las e usá-las, e geri-las e em si próprio e nas outras pessoas.

Assim, a conceptualização da Inteligência Emocional é sistematizada conforme a figura seguinte:

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Fig. 1 - Conceptualização de Inteligência Emocional



Fonte: Mayer e Salovey (1990). *Emotional Intelligence* - Baywood Publishing Co., Inc.

A IE é apresentada como uma forma de abordagem de questões problemáticas do dia-a-dia, indutora de vantagem na resolução dessas mesmas questões de forma adaptativa.

Mayer e Salovey (1993), no seu artigo "*The Intelligence of Emotional Intelligence*" referem que a IE está relacionada com a Inteligência como sendo uma capacidade, podendo ter as suas diferenças em termos de mecanismos (emoção, gestão de emoções e substratos neurológicos) e em termos de manifestações.

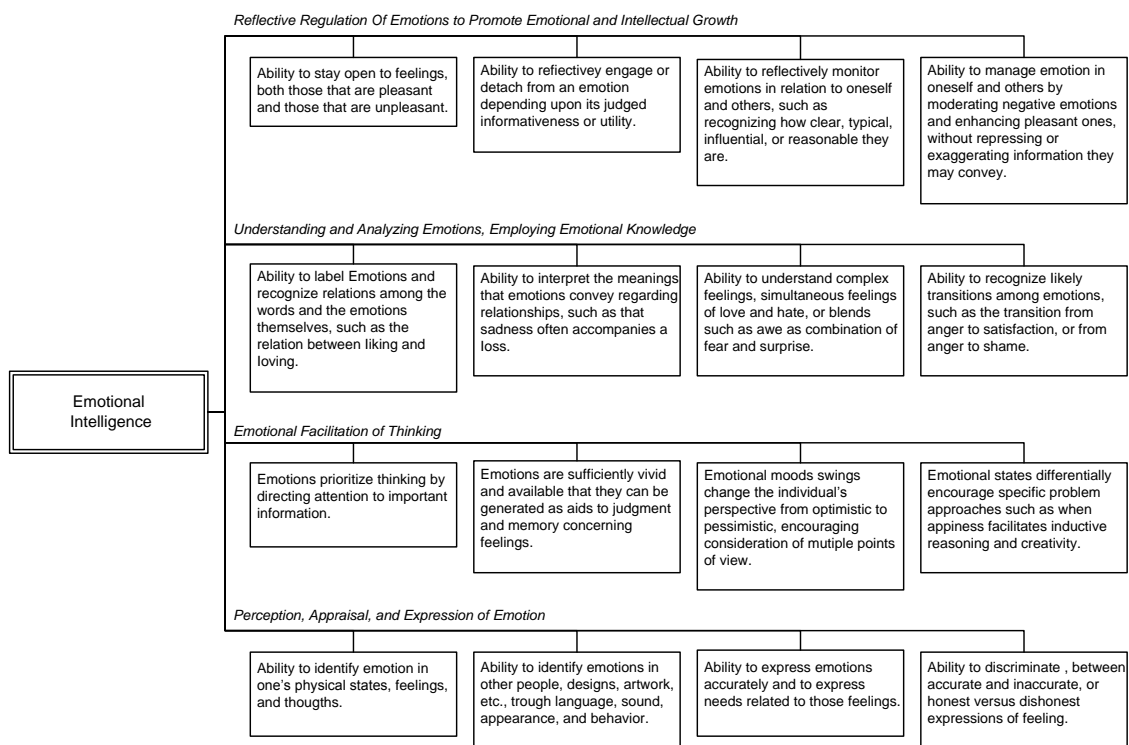
Mayer e Salovey (1995), no seu artigo *Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings*, definiram, em parte, como sendo uma pessoa emocionalmente inteligente, quem regular as suas emoções de acordo

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

com um modelo lógico e consistente de *emotional functioning*. Concluindo, os autores referem que embora a emoção básica seja normalmente referida em termos de adaptação, uma emoção mais cognitiva e a sua regulação pode ser abordada em termos de inteligência.

No entanto, em 1997, os mesmos autores sistematizaram o conceito de IE, organizando-o como um conjunto de quatro subconceitos / competências relacionadas entre si, conforme a figura seguinte.

Fig. 2 - Conceito de Inteligência Emocional



Fonte: Mayer e Salovey (1997). *What is Emotional Intelligence?* - Emotional Development and Emotional Intelligence

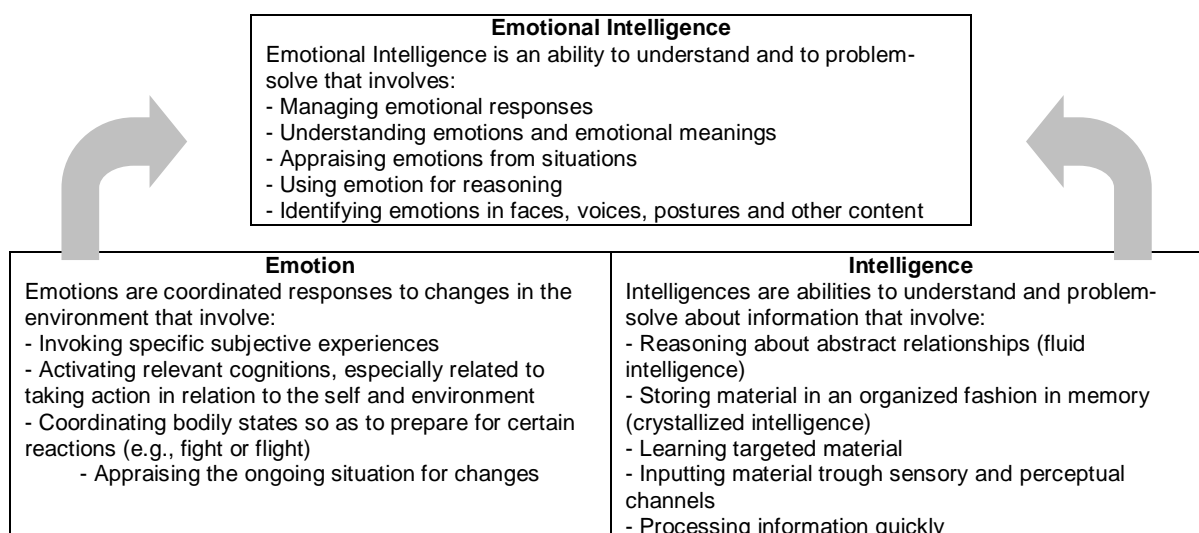
Formalmente, para Cunha *et al.* (2006), "o conceito de IE organiza-se:

- Na capacidade de percepção, avaliação e expressão de emoções conducentes ao desenvolvimento emocional e intelectual;
- Na capacidade para compreender e analisar as emoções, e empregar o conhecimento emocional;
- Na capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as actividades cognitivas; e
- Na capacidade para regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual" (p. 134).

Em artigo recente, Mayer *et al.* (2008) apresentam o conceito de Inteligência Emocional tipificando os conceitos de emoção e de inteligência, conforme figura seguinte.

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Fig. 3 - The Scope of Emotional Intelligence



Fonte: Mayer et al. (2008). *Human Abilities: Emotional Intelligence*. Annual Review of Psychology; N.º 59.

Noyes (2005) afirma que a IE é a utilização inteligente dos pensamentos e das emoções; é o coração e a mente a trabalharem conjuntamente e em harmonia. A qual se traduz na capacidade de utilizar o poder das suas emoções como uma fonte de informação, motivação e de ligação.

Para Goleman (1998), a Inteligência Emocional define-se como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e sentimentos dos outros, de nos motivarmos e gerirmos, da melhor forma possível, as emoções em nós e nas nossas relações. É esta definição que, graças a Goleman faz com que a expressão *Inteligência Emocional*, como referem Fischer e Ashkanasy (2000), seja considerada uma "buzzword" (p.124).

Freedman (2006) afirma que a IE constitui-se pelas capacidades interiores que nos permitem criar relações óptimas entre nós e os outros.

Goleman (1998) diz-nos que a Inteligência Emocional assenta em capacidades distintas mas complementares das capacidades académicas medidas pelo QI – capacidades puramente cognitivas.

É Mayer (1999) quem refere que, no seu livro de 1997, intitulado "*Emotional Development and Emotional Intelligence*", ele e Salovey definiram Inteligência Emocional como a capacidade de lidar com a emoção em quatro áreas: perceber a emoção, integrá-la no pensar, entendê-la e geri-la.

No artigo de Caruso (2003), comentário a um outro artigo de Emmerling e Goleman (2003), – *Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings* – é apresentada a ideia de que IE é "uma coisa" que depende de a quem se faz a pergunta – o que é a Inteligência Emocional.

A IE tem servido de base a um conjunto variado de conceitos com interpretações distintas. O que produz resultados distintos, já que se procuram



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

serviços de consultadoria (em Inteligência Emocional) como forma de resolução dos problemas, mas onde estes são efectivamente ignorados (e as suas causas também) e os resultados negativos daí provenientes simplesmente obscurecidos.

Mas se a pergunta for restritamente colocada à comunidade científica e se a crítica e as questões objectivas não forem trazidas à coacção, Caruso (2003) afirma que estaremos perante um campo mais pacífico, mas menos eficiente.

Assim, para o autor, importa colocar as questões objectivas e difíceis, efectuar investigações científicas, para fornecer críticas construtivas e desencadear um debate proveitoso.

De forma esquemática, Mayer (2001) apresentou um enquadramento temporal da evolução do conceito de IE (anexo), o qual apresenta cinco etapas. Resumidamente:

Tabela 2 - A emergência do conceito de Inteligência Emocional: evolução geral

ÉPOCA	ETAPA
1900 - 1969	Inteligência e Emoções enquanto campos separados mas próximos
1970 - 1989	Percursos da Inteligência Emocional
1990 - 1993	A emergência da Inteligência Emocional
1994 - 1997	A Popularização e o Alargamento
1998 - Presente (2001)	Pesquisa e Institucionalização da Inteligência Emocional

FONTE: Mayer (2001). *A Field Guide to Emotional Intelligence - Emotional Intelligence in everyday Live*. 3-24.

Mas, existe um outro autor que coloca mais uma tónica – Damásio. Vejamos.

Segundo este, o conhecimento técnico já não é garantia do sucesso empresarial. Ou seja, os líderes não são aqueles que possuem o maior grau de inteligência ou conhecimento académico, mas sim aqueles que conseguem aliar esse conhecimento com – por exemplo – a capacidade de iniciativa, empatia, trabalho em equipa, flexibilidade e liderança.

Surge então um conceito que vem confrontar as ideias formadas até ao momento, ou seja, a inteligência não se limita à razão, ao pensamento dito racional, claro e lógico, como afirmava Descartes.

Neste aspecto importa aqui referir a linha de pensamento expressa por Damásio, que refere que a inteligência sem emoção pode tornar-se numa inteligência orientada para acções que não satisfaçam os mais elementares interesses da auto-preservação. Mais adiante, analisaremos esta questão de forma mais detalhada.

A Inteligência Emocional tem sido abordada pela Escola Positiva, surgindo em muitas das referências bibliográficas sobre o positivismo. A força positiva da



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Inteligência Emocional inclui, segundo Fineman (2006), "*enhanced self-esteem, well-being, flow, optimism, and community values*" (p.278). Os seus efeitos incluem uma sociedade mais feliz e tolerante, sendo que no trabalho é considerada uma competência básica para a maioria das funções.

A evolução do conceito de Inteligência Emocional permite-nos apresentar alguns modelos derivados de diferentes estudos e abordagens, de opiniões convergentes e divergentes.

Stenberg (2000) apresentou uma sistematização de conceitos e modelos relativos a IE. Refiram-se os conceitos "abrangentes" de "*emotion*" – uma das principais classes de operações mentais (além da motivação, cognição e consciência) – e "*intelligence*", como conceitos da personalidade do indivíduo, onde a relação entre as diferentes operações e subsistemas mentais situam um conjunto de componentes que encaminham para o conceito em Estudo.

A IE será algo que abrange a intercepção entre a emoção e a cognição, onde o nível de cada subsistema mental e o seu propósito produzem hipóteses de intercepção.

Tabela 3 - Personality and its major subsystems

		PURPOSE OF SUBSYSTEM	
		SATISFYING INTERNAL NEEDS	RESPONDING TO THE EXTERNAL WORLD
LEVEL OF SUBSYSTEM	HIGH: <i>Learned Models</i>	INTRAPERSONAL QUALITIES <i>Example: Understanding oneself</i>	
	MIDDLE: <i>Interactive Functions</i>	MOTIVACIONAL AND EMOTIONAL INTERACTIONS <i>Example: Blocked motives lead to anger</i>	EMOTIONAL AND COGNITIVE INTERACTIONS <i>Example: Understanding emotions</i>
	LOW: <i>Biologically-Related Mechanisms</i>	MOTIVATIONAL DIRECTIONS <i>Example: Needing to eat</i>	EMOTIONAL QUALITIES <i>Example: Being emotionally expressive</i>
			COGNITIVE ABILITIES: <i>Example: Ability to perceive patterns</i>

Fonte: Stenberg (2000). *Models of Emotional Intelligence - Handbook of Intelligence*.

Embora o conceito de inteligência ("*intelligence*") tenha diferentes interpretações,⁴ todas elas dizem respeito de forma mais ou menos objectiva à associação de capacidades mentais (intelectuais) com operações cognitivas. O que leva à consideração actual que as emoções e a *intelligence* podem trabalhar lado-a-lado.

As emoções reflectem relações entre uma pessoa e um amigo, um familiar, a sociedade, ou mais intimamente, entre o *self* e uma memória. A IE aborda em

⁴ Em inglês, *intelligence* é um termo utilizado para designar conceitos distintos em português - inteligência e informação, designadamente. Veja-se o exemplo da CIA - *Central Intelligence Agency* - Agência Central de Informações, e não Agência Central de Inteligência.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

parte a capacidade de reconhecer os significados dos padrões emocionais e a compreensão e resolução de problemas a partir dos mesmos.

O domínio conceptual da IE descreve diversas capacidades emocionais, que podem ser agrupadas em quatro grandes grupos. O primeiro conjunto é constituído pela percepção e pela capacidade de expressão de emoções – um exemplo simples é a expressão facial como "imagem" emocional. O segundo conjunto compreende a assimilação das emoções no pensamento, incluindo o confronto entre emoções de forma a direccionar a concentração da pessoa. O terceiro conjunto assenta na compreensão e racionalidade das emoções. A experimentação de emoções específicas é controlada por regras de vivência que se traduzem por reacções a estímulos. O quarto e último conjunto envolve a gestão e a regulação das emoções no *self* e no próximo, como por exemplo saber como se acalmar a si próprio ou ajudar a aliviar a ansiedade de uma outra pessoa.

O modelo de capacidade mental da IE faz previsões sobre a estrutura interna da inteligência e sobre a sua implicação na vida humana. Teoricamente aborda-se a ideia de que a IE é uma inteligência como "qualquer outra", que assenta em três critérios empíricos:

- Problemas mentais têm respostas certas ou erradas;
- As capacidades medidas na IE relacionam-se com outras capacidades mentais;
- O nível absoluto das capacidades mentais aumenta com a idade.

O modelo apresentado por Stenberg (2000) indica ainda que um indivíduo emocionalmente inteligente tem mais capacidade:

"to (a) have grown up in biosocially adaptative households (...), (b) be nondefensive, (c) be able to reframe emotions effectively, (...), (d) choose good emotional role models, (e) be able to communicate and discuss feelings, and (f) develop expert knowledge in particular emotional area such as aesthetics, moral or ethical feeling, social problem solving, leadership or spiritual feeling" (p. 400).

Stenberg (2000) considera, além do modelo acima descrito assente em capacidades intelectuais, outros modelos de IE – *mixed models* (modelos mistos).

Ambos os tipos de modelo tinham sido já propostos por Mayer e Salovey (1990), mas não foram, então, especificamente distinguidos.

Surgiram no entanto, e designadamente, dois modelos mistos que tiveram ampla divulgação: o modelo de Bar-On e o de Goleman.

O Modelo de Bar-On surgiu como consequência da necessidade que o autor teve em responder à questão de porque é que existem pessoas que têm melhor bem-estar psicológico e maior capacidade de sucesso que outras. Revendo os conceitos sobre as características de personalidade relacionadas com o sucesso, o autor identificou cinco grandes áreas – capacidades intrapessoais, capacidades interpessoais, adaptabilidade, gestão do *stress* e disposição geral. Cada grande área encontra-se subdividida em diversas subcategorias.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Assim, para Bar-On, a IE tem o seguinte enquadramento (Bar-On *in* Stenberg, 2000):

- A inteligência descreve um conjunto de capacidades, competências e técnicas que são utilizadas para lidar com a vida de modo eficiente;
- O adjectivo *emocional* é utilizado para enfatizar a diferença entre este tipo de inteligência e a inteligência cognitiva.

O modelo de Bar-On combina as capacidades mentais com outras características que são consideradas perfeitamente distintas daquelas, tais como independência pessoal, auto-estima e disposição geral.

No entanto, o autor não apresenta como definitivo, específico e singular o seu modelo de IE. Prefere antes assumir que, num nível mais amplo, IE e QI, em conjunto, podem apresentar uma melhor caracterização da inteligência geral de uma pessoa.

O modelo de Goleman também é considerado como misto, e é caracterizado por cinco áreas – autoconsciência emocional, gestão das emoções, automotivação, identificar emoções no próximo e gerir (influenciar) relações humanas.

Consideramos como a melhor forma de explicar o seu conceito de IE, uma das mais precisas e concisas afirmações de Goleman, para assim clamar pela validade do seu modelo misto, onde o mesmo refere que há uma palavra fora-de-moda para o corpo de capacidades e competências que a IE representa: carácter. E a validade deve-se à afirmação de Goleman no sucesso do seu modelo de IE em casa, no trabalho, na escola, nas relações sociais.

Para Goleman, o QI contribui em cerca de 20% para os factores que predizem sucesso na vida, o que deixa 80% para os restantes factores. Mas a IE contribuirá tanto ou mais que o QI – afirmação que está na base da popularidade do seu modelo, e que, segundo Stenberg (2000), seria uma revolução na investigação da Psicologia Aplicada.

Stenberg (2000) conclui que existem ambos os modelos de IE – capacidades mentais e misto. O primeiro focaliza-se nas emoções concretas e nas suas interacções com o pensamento. O segundo considera as capacidades mentais e uma variedade de outras características, tais como a motivação, a auto-estima e a vivência social.

O Modelo de Bar-On e o modelo de Goleman estão distribuídos pelos vários níveis da personalidade, enquanto o modelo assente nas capacidades mentais não. Este modelo opera numa zona definida pela emoção e pela cognição, enquanto os outros dois modelos abordam uma multiplicidade de componentes de Inteligência Emocional.

Para Stenberg (2000), o modelo assente em capacidade mentais será, provavelmente, o único modelo capaz de se apelidar de IE. Os restantes estão algo mais generalizados, e situam-se aquém da emoção e da inteligência, enquanto conceitos de base científica. Será portanto aquele modelo que poderá ser descrito como uma das várias inteligências, encontrando justificação empírica



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

para tal. Mas ambos poderão contribuir para o estudo da eficácia humana e do sucesso na vida.

Mayer (1999) publicou no *APA Monitor Online* (uma publicação electrónica da A.P.A. - American Psychological Association) um artigo esclarecedor e orientador sobre o conceito de Inteligência Emocional, intitulado "*Emotional intelligence: popular or scientific psychology?*".

Neste artigo Mayer (1999) indica que a pesquisa que efectuou com os seus colegas Salovey e Caruso, com recurso a novas escalas, sugere que a Inteligência Emocional pode ser medida com confiança, existe como uma capacidade unitária, e está relacionada, mas é independente, da "inteligência normal".

No mesmo artigo, Mayer questiona a exactidão da versão popular de Inteligência Emocional, ainda que reconhecendo o seu apreço sob a divulgação do tema. Apresenta três causas para a questão, as quais são igualmente preocupação:

- *"The meaning of emotional intelligence has been stretched;*
- *Popular models of emotional intelligence are using a catchy new name to sell worthy, old-fashioned personality research and prediction.*
- *The popular and scientific concepts of emotional intelligence are separated by a "claim" gap".*

Em 2001, Mayer considera que se abordam vários tipos de inteligências. Mas considera igualmente que em todos os tipos é feita uma referência à capacidade de percepção, compreensão e utilização de símbolos. Apesar das diferentes definições já abordadas, assentes no modelo das competências mentais ou num modelo misto, o autor considera que a IE é importante.

Numa perspectiva dos modelos mistos, a importância da IE está associada ao surgimento de escalas de personalidade como forma de avaliação e de incremento de performances no desempenho profissional, essencialmente ao nível da Gestão de Pessoas e da Liderança. E embora estas escalas não estejam intimamente ligadas às emoções e à inteligência, ou mesmo à IE (do modelo de competências mentais), possuem um potencial significativo no desenvolvimento humano – satisfação no desempenho, automotivação, e até *performance professional*.

Em trabalho efectuado por Goleman *et al.* (2002), na análise de centenas de modelos de competências de empresas, universidades e instituições públicas, verificou-se que o intelecto era um motor de desempenho destacado. Algumas competências cognitivas assumiam um papel importante em relação ao conjunto.

Mas efectuado o cálculo do *ratio* entre as aptidões técnicas e cognitivas (as quais são aproximações ao quociente de inteligência - QI) e os ingredientes de Inteligência Emocional – IE, verificou-se que as competências baseadas nesta "tinham um papel tanto mais importante quanto mais elevado era o nível hierárquico..." (p. 269).

Onde o QI é uma capacidade de processar cognitivamente informação, a IE é



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

um conjunto de competências que se podem adquirir para tomar grandes e boas decisões, viver na integridade e Ética, e desenvolver relações humanas duradouras. QI e IE são partes complementares de uma pessoa saudável enquanto ser uno. Grande inteligência não diminui as capacidades e competências emocionais, e "emocionalmente", não se pode desassociar de decisões racionais. IE e QI não são paradoxais, não são antagónicos. São concorrentes e complementares.

Segundo Hughes (2005), a IE tende a ser vista como "*old wine in new bottles*" (p. 618) e reflecte, de alguma forma, uma moda na gestão das pessoas em organizações. Mas o significado sociológico da IE reside não apenas simplesmente no conceito em si, e nas suas aplicações específicas, mas também no leque alargado de processos que exemplifica. A IE é considerada como discurso de gestão específico, mas também é considerada como um exemplo de "*new rules of work*" (p. 619), exemplo que abrange um leque de processos bem mais vasto do que as ideias específicas relacionadas com a IE. A IE serve para destacar as tensões dialécticas inerentes aos sistemas normativos de controlo, entre a perda de certos constrangimentos e a expansão de novas formas de controlo. A IE origina um fenómeno organizacional de cariz emocional, político e racional – as emoções "estão condenadas" a terem importância não porque é moralmente ou eticamente correcto considerá-las, antes porque elas são o que determinam o sucesso pessoal e organizacional.

Hughes (2005) sugere, ainda, que as novas regras organizacionais criadas a partir da IE podem ser compreendidas como indicativas de uma resposta ao vazio moral "*of the post-Fordist workplace*" (p. 620) enquanto expressam a reinvenção do carácter o qual, sobre esta nova aparência, reside não tanto na adesão a princípios morais absolutos, mas mais na performance individual na resposta à "*flow of working live*" (*ibidem*). A IE pode ser vista como um arquétipo de como o carácter está a ser transformado, mais do que corroído, dentro de alguns sectores do local de trabalho contemporâneo.

As regras do trabalho estão em permanente mutação. Os trabalhadores são avaliados por novos padrões de avaliação: não apenas pelo seu desempenho ou experiência, mas igualmente na forma como se relacionam entre si. Estes novos padrões têm sido gradualmente aplicados no recrutamento e selecção, e inclusive na progressão de carreiras.

De acordo com Schwartz (2002), a Inteligência Emocional tornou-se (...) moda e mercadoria, abrindo novos mercados para profissionais e consultores em praticamente todas as organizações públicas e privadas (até no sistema judiciário, onde temas que vão da adopção de filhos às partilhas no divórcio exigem peritos que ajudem o juiz a desempenhar o seu papel).

Cunha e Rego (2006) afirmam que por fundamentos de moda, pelo seu valor atractivo, mas também pela sua valia heurística a Inteligência Emocional tem cativado atenções de múltiplos sectores da vida social, política, económica e empresarial – e agora também da "vida pública".

Moreira (2006), à laia de crítica, identifica a quantidade de bibliografia



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

acessível, que aborda os temas associados às emoções e às suas "inteligências". São tantos e tão diversificados os temas que acaba por questionar a hipótese de o assunto estar na moda.

A autora, reconhecendo que estamos actualmente na era do conhecimento e desenvolvimento completo do ser humano, e que unicamente com reflexão e esforço se pode construir algo duradouro, que crie a competição entre as organizações, salienta a metamorfose (na estrutura organizacional) de postos para pessoas, como ponto de partida para a desmistificação do factor humano nas organizações, concebendo o indivíduo como ser racional e emocional.

Fazendo uma previsão para o futuro, aponta como essencial à sobrevivência das organizações a importância que estas atribuirão à visão estratégica e ao tratamento holístico das pessoas que as compõem, considerando a formação do intelecto pela quantidade de informações que se consegue, ou seja, pelo quociente de inteligência (QI), e pela qualidade das interpretações pessoais que se conseguir dar a elas, isto é, o quociente emocional (QE)".

Cunha e Rego (2005) admitem que a Inteligência Emocional é uma moda, o que implica "riscos de a sua pertinência ser avaliada à luz de critérios que não são os mais pertinentes para a gestão eficiente e eficaz das pessoas e dos negócios" (p. 240). Não obstante, afirmam ainda que a Inteligência Emocional é "relevante nos líderes, por algumas das seguintes razões:

- Os líderes emocionalmente inteligentes estão mais capacitados para compreender as emoções e os estados de espírito dos seus colaboradores. Por conseguinte, estão mais habilitados para variar as formas comunicacionais de modo ajustado às circunstâncias, para actuar de acordo com a oportunidade, para articular uma visão e um discurso sensibilizador dos seus alvos.
- Estão também mais capacitados para gerir as suas próprias emoções e assim evitar explosões emocionais e conflitos negativos na equipa.
- São simpáticos e, por conseguinte, mais capazes de se "colocarem na pele" dos seus interlocutores" (*ibidem*).

A IE pode ser considerada uma moda nos nossos dias. Mas mais do que uma moda, pode também ser considerada como abordagem cognitiva e emocional, associada aos comportamentos e atitudes do indivíduo enquanto ser bio-psico-social (e espiritual). A IE não terá, portanto, sido apenas uma moda. Foi mais uma área de estudo e reflexão, investigação e negócio empresarial que se consolidou. Se para tal consolidação foram utilizadas estratégias e técnicas de marketing, essa não é a discussão pretendida.

E porque novas teorias e conceitos de (comando e) liderança surgirão no futuro enquanto as organizações cultivarem a mera presença em simultâneo de duas pessoas num mesmo local e à mesma hora - e quem sabe mesmo nas relações profissionais a distância -, a Inteligência Emocional dará lugar a novas formas de gerir, liderar, orientar, produzir, e satisfazer necessidades intrínsecas e extrínsecas, conjugadas com as necessidades transcendentais de todos os



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

indivíduos da organização e seus *stakeholders*.

Assim, mais do que definir se foi, é, ou será uma moda (até porque o conceito de moda tem características perecíveis e cíclicas, como por exemplo no vestuário), é importante identificar e analisar o contributo da Inteligência Emocional no desempenho de funções numa organização, quaisquer que estas sejam.

No seu artigo "*What makes a leader?*", Goleman (1998) procura responder à questão de saber se a Inteligência Emocional pode ser aprendida. Para ele, a IE terá uma componente genética, mas a investigação desenvolvida permite sugerir que o treino também produz efeitos. A IE tenderá a aumentar com a idade, o que justificará o conceito (também diverso) de "maturidade". Esta é certamente uma área ainda por penetrar em investigação científica, para poder tentar responder em que medida e como é que a IE por ser aprendida. A Inteligência Emocional é um conceito contemporâneo que ainda carecerá de maturidade científica, quando comparado com conceitos conexos – como por exemplo as emoções.

Para Branco (2004) as emoções "foram tema de reflexão e juízo, por parte dos filósofos, desde a Antiguidade Clássica" (p. 43) até aos nossos dias.

Märting e Boeck (1997) recuam até Empédocles (450 a. C.) e à sua "teoria dos quatro tipos de temperamento", relacionada com a crença de que o corpo humano era "composto por quatro elementos" e que estes estavam relacionados "com os quatro humores corporais" (p. 11).

Os autores referem ainda a publicação de Darwin, C. – *A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais* (1872) – como mais uma referência marcante da "relação entre experiências emocionais e componentes biológicos" (p. 13). E seguem com a ideia de que "enquanto a medicina e as experiências neurocientíficas se ocupavam do cérebro humano, a psicologia dedicava-se sobretudo à observação, medição, classificação e terapia do comportamento humano" (p. 13).

Branco (2004) faz uma apresentação da evolução do conceito principal – emoção – e suas aproximações, desde Aristóteles e Platão, aos hedonistas – *carpe diem* – e aos estóicos – para quem a emoção era responsável pelas misérias e frustrações humanas – passando pelo Renascimento. Mas é a Descartes que Branco (2004) refere que "se atribui o aforismo mais crucial relativamente às emoções. Além de Descartes apresentar uma distinção entre "res extensa" e "res cogitans", crê demonstrar que a conexão entre ambas é no cérebro, sendo a glândula pineal como o lugar de intersecção, "contrariamente à perspectiva filosófica anterior, que considerava o coração como sendo o lugar onde as emoções aconteciam" (p. 45).

Comentando Damásio, a autora considera que este percecionou a "essência da emoção como um conjunto de mudanças no que ele chama de estado de corpo", demonstrando a "impossibilidade de separar a emoção da razão, defendendo mesmo que, alguém privado das suas emoções alteraria as decisões supostamente racionais" (p. 49).



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Damásio (2005) propõe que "a razão pode não ser tão pura" (p. 14) como se pensa que ela é. Ou seja, as emoções e os sentimentos podem não ser de todo uns intrusos no bastião da razão, podendo encontrar-se, pelo contrário, enredados nas suas teias, para o melhor e para o pior. O que leva à afirmação de que "a emoção e os sentimentos constituem a base daquilo que os seres humanos têm descrito (...) como alma ou espírito humano" (p. 17). O Autor introduz o conceito de neurobiologia da racionalidade, estabelecendo a distinção entre comportamento e cognição, justificada pela existência de uma mente nos organismos que têm comportamentos e cognição.

A ideia central é a de que a neurobiologia é "o processo por meio do qual as representações neurais se transformam em imagens nas nossas mentes" (p. 105), imagens estas que, através da interacção entre o organismo e o meio-ambiente, são manipuladas, "armazenadas" e activadas, o que está na origem do processo a que chamamos pensamento – o qual influencia o comportamento. Esta influência no comportamento tem origem nos circuitos cerebrais inatos e no desenvolvimento cerebral na infância e adolescência.

Damásio (2005) aborda os temas da razão e da decisão, tão sistematicamente associadas por inúmeros autores e investigadores às discussões sobre comando e liderança, bem como sobre Inteligência Emocional: "a finalidade do raciocínio é a decisão, e a essência da decisão consiste em escolher uma opção (...) de entre as muitas possíveis no momento, perante uma dada situação" (p. 178).

Raciocinar sobre um assunto e tomar uma decisão implica que exista "conhecimento, que existe na memória sobre a forma de representações disposicionais", podendo "tornar-se consciente de modo linguístico ou não" (p. 179).

No entanto, importa referir que nem todos os processos biológicos que estão associados ao conhecimento existente e que culminam na selecção de uma opção "se inserem no âmbito do raciocínio e da decisão" (*ibidem*). As experiências obtidas ao longo da vida e as imagens retidas levaram os nossos cérebros a "ligarem directamente o estímulo desencadeador à resposta mais vantajosa" (*ibidem*). E estas experiências requerem todas "a actividade da razão, na acepção mais comum do termo, mas algumas aproximam-se mais da pessoa e da envolvente social do decisor, do que os outros" – umas aproximam-se mais da "racionalidade e da razão prática" (por exemplo saber em que acções investir), outras da "razão teórica e até da razão pura" (por exemplo decidir sobre a constitucionalidade de uma norma legal) (p. 181). De comum, todas estas experiências têm o núcleo neurobiológico, único e fio condutor de todas.

O núcleo neurobiológico contém as imagens e experiências vivenciadas, pelo que a mente não se encontra vazia no início do processo de raciocínio. Pelo contrário, a diversidade ali contida pode levar ao dilema da escolha da melhor opção, o que conduziu Damásio (2005) à apresentação da hipótese do "marcador-somático", em complemento da hipótese da "razão nobre".

O *marcador-somático* tem como principal função constituir-se como um processo automático de protecção (nos casos negativos), e de aumento da



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

precisão e da eficiência do processo de decisão. "A análise custos/benefícios e a capacidade dedutiva adequada ainda têm o seu lugar, mas só *depois* de este processo automático reduzir drasticamente o número de opções" (p. 185).

Os marcadores-somáticos estarão assim relacionados com o aumento da precisão e da eficiência do processo de decisão, embora não tomem "decisões por nós" (p. 186). Ajudam através do destaque de boas ou más opções, retirando-as do processo de decisão. São adquiridos através da experiência, sob o controlo de um sistema interno de preferências e sob a influência de um conjunto externo de circunstâncias que incluem entidades e fenómenos, convenções sociais e regras éticas.

Em suma, o marcador-somático age através da consciência e fora da consciência (de forma oculta). No entanto, uma boa parte das decisões quotidianas decorre, aparentemente, sem sentimentos, porque o sinal de um estado do corpo ou de um seu substituto pode ter sido activado mas não constituir o centro da atenção, fonte do que pode ser apelidado de intuição: "o misterioso mecanismo através do qual chegamos à solução de um problema *sem* raciocinar, com vista a essa solução" (p. 199).

Para Damásio (2005) existem três intervenientes auxiliares no processo de raciocínio, a saber: *estados somáticos automatizados*, a *memória de trabalho* e a *atenção*. Todos têm influência no processo de decisão. Mas onde houver uma necessidade de decisão, deverá existir um critério para tomar essa decisão. E dado que muitas decisões influenciam e têm impacto ao nível do organismo, "é possível que alguns critérios estejam enraizados (...) nos impulsos biológicos dos organismos" (p. 210) – podendo estes serem expressos de forma expressa ou oculta e "usados como um marcador estabelecido pela atenção num campo de representações mantido activo pela memória de trabalho" (*ibidem*).

Damásio (2005) avança um pouco mais ao referir que o processamento de informação (para a decisão) não é um processo plenamente consciente ou plenamente não consciente, e que "são necessários estes dois tipos de processamento para o funcionamento do cérebro de um bom decisor" (p. 223).

O organismo encontra-se em permanente interacção com o meio-ambiente que o rodeia, actua sobre ele e "sente-o"; e ao fazê-lo, procura permanentemente um "estado de homeostase, ou seja, um estado de equilíbrio funcional" (p. 233). Esta ideia está na base do conceito de percepção, um processo pelo qual o organismo actua sobre o meio-ambiente, como recebe sinais do mesmo. O que nos conduz pela ideia de que "a mente surge da actividade dos circuitos neurais (...) configurados durante a evolução por requisitos funcionais do organismo" (*ibidem*) e que só poderá existir "uma mente normal se esses circuitos contiverem representações básicas do organismo e se continuarem a representar os novos estados do organismo em acção" (p. 233 e 234). Assim, Damásio afirma que "o corpo contribui para o cérebro com mais que a manutenção da vida (...) contribui com um *conteúdo* essencial para o funcionamento da mente normal" (p. 234).

Concluindo esta abordagem da neurobiologia da racionalidade, Damásio refere que "os sentimentos exercem uma forte influência sobre a razão" (p. 251), que os



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

sistemas cerebrais são necessários aos sentimentos e se encontram enredados nos sistemas necessários à razão, e ainda que "estes sistemas específicos estão interligados com os que regulam o corpo" (*ibidem*). O que corrobora a hipótese de poder existir um elo de ligação, em termos anatómicos e funcionais, da razão aos sentimentos e dos sentimentos ao corpo.

Conhecer a relevância das emoções não significa que "a razão seja menos importante que as emoções" (p. 252), ou que deva ser distanciada para segundo plano, ou ainda que deva ser menos aproveitada:

"Pelo contrário, ao verificarmos a função alargada das emoções é possível realçar os seus efeitos positivos e reduzir o seu potencial negativo. Em particular, sem diminuir o valor da orientação das emoções normais, é natural que se queira proteger a razão da fraqueza a que as emoções anormais ou a manipulação das emoções normais podem provocar no processo de planeamento e decisão" (*ibidem*).

O erro de Descartes assenta na ideia de que o acto de pensar é um acto separado do homem biológico – separa-se a coisa pensante da coisa não pensante, mecânica. Para Damásio (1994) verifica-se o oposto. O homem não pensa e por isso existe; o homem existe e (logo) por isso pensa, enquanto ser carregado de emoções. E estas emoções podem potenciar o relacionamento da espécie, mas também o podem prejudicar. "Pensar e ter consciência de pensar são os verdadeiros substratos de existir" (p. 254) – afirmação que celebra a separação da mente (*res cogitans*) do corpo "não pensante" (*res extensa*).

Pela multiplicidade de papéis que um líder deve assumir, e pela crescente humanização do relacionamento profissional, além da inteligência no sentido tradicional, há que desenvolver nos nossos dias um outro tipo de inteligência, que desenvolve a capacidade de estabelecer e manter relações interpessoais saudáveis na sua constante evolução construtiva.

Para Middleton (2005), alguns dos atributos (competências) da Inteligência Emocional estão, inclusive, relacionados de forma significativa com a liderança carismática. E a Inteligência Emocional poderá ser uma competência que se poderá adquirir e ou desenvolver.

O estudo sobre Inteligência Emocional na prática profissional tem vindo a ter desenvolvimentos e diversificações nas áreas de investigação, desde 1995. Exemplo disto é a ideia apresentada por McKinnon (2005) na qual o mesmo refere que a pesquisa no domínio da IE tem servido de suporte a alguns desenvolvimentos nas abordagens da enfermagem nos cuidados com os pacientes.

1.2.2. - A Inteligência Emocional e os conceitos de comando, liderança e poder

"Por comando quero dizer os atributos do general quanto a sabedoria, sinceridade, humildade, coragem e exigência" (p. 50). Assim Sun Tzu (2002) se refere no início da sua *Arte da Guerra* às características do general (líder).



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

A expressão "Comando" tem nos nossos dias conotações várias. À luz das linhas gerais de organização das instituições militares, o Comando é parte da (ou toda a) estrutura de topo de uma instituição, independentemente da sua dimensão. Mesmo dentro de uma só instituição militar, podem existir diferentes níveis de comando na estrutura organizacional - em abstracto: Comando Nacional, Comando Regional, Comando Local.

Comando pode ser, igualmente, a função exercida por um ou vários elementos (Comandante, 2º Comandante) sistematicamente correspondente a acções de decisão e/ou de condução de um conjunto de pessoas. À expressão "Comando" associa-se, também, a ideia de ser comandado, de ser subordinado à vontade ou ordem de quem detém o poder de decisão e o exerce – obediência, confiança na capacidade de decisão do comandante.

Clausewitz (2005), em *Teoria do Combate*, afirma que tudo o que "está sob a voz de comando não tem vontade própria. Por outro lado, quando entramos no domínio da ordem surge uma certa autonomia dos membros, porque a ordem tem uma natureza geral e a vontade do chefe tem de completá-la se ela for insuficiente" (p. 48). O que justifica perfeitamente nos nossos dias outro dos seus reparos: "Onde a voz de comando não chega, é necessário dar ordens, verbalmente ou por escrito" (*ibidem*).

Para Tracy (2005), o significado de comando está associado ao sucesso na vida empresarial pelo facto de existir uma visão unificada e precisa, uma clareza e objectividade nas missões e objectivos e a existência de apenas uma pessoa que toma as decisões estratégicas. A não verificação de unidade de comando resultará em confusão, incerteza, dispersão de esforços e sinergias e, consequentemente, "na derrota".

Importa, desde já, efectuar o seguinte reparo: no presente, a conceptualização de Comando está intimamente ligada (e por vezes é difícil a sua distinção) com a conceptualização de Liderança. Ambas se referem a "alguém" que exerce determinada função que obriga a ter em consideração a presença e vivência com um grupo de indivíduos, bem como a natural consequência das suas decisões no grupo (ou em parte dele). Uma diferença entre os dois significados pode assentar na caracterização da instituição onde se identifica a função descrita. Nas instituições militares, o Comando – como já foi referido – é tanto uma representação orgânica como uma função essencialmente estratégica ou operacional.

Assim, Tracy (2005) identifica sete responsabilidades de liderança, assentes no carácter e competência de quem exerce o comando. Estas sete responsabilidades enfatizam o estabelecimento e alcance de objectivos, a inovação e aprendizagem, a resolução de problemas e a tomada de decisões, o estabelecimento de prioridades e o trabalho em tarefas, a acção concreta, a obtenção de resultados, e o exemplo comportamental como modelo a seguir.

Pelo que foi dito, sobressai a ideia de que a unidade de comando é fundamental para o sucesso de uma organização, quer seja militar ou congénere, quer seja de carácter empresarial ou social.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Uma outra ideia que Tracy (2005) apresenta relaciona-se com a hierarquia na organização, que se costuma designar por cadeia de comando. Como características fundamentais associadas à cadeia de comando surgem a coesão, a coordenação de esforços e a cooperação em todos os níveis da estrutura para se alcançarem os objectivos.

De acordo com os conceitos apresentados pela *Leadership Academy for Policing* (2006), comandar é uma posição de autoridade e responsabilidade para a qual um elemento policial é designado. A função de comando é, assim, baseada em poder relativo à posição e à autoridade, que derivam dos parâmetros de poder concedido a uma pessoa num posto ou função específica. A liderança e gestão são as componentes-chave do exercício bem sucedido da arte de comandar o qual pode ser medido quantitativamente por definição de objectivos específicos e mensuráveis; mas também pode ser avaliado qualitativamente, em termos de vontade de seguimento, pelos subordinados, da direcção dada pelo líder.

De que se fala quando se utiliza o termo liderança? Liderar implicará a existência de alguém que tem capacidade para influenciar outrem?

De acordo com Armstrong (2005) "a liderança é um processo que visa motivar as pessoas a darem o seu melhor para alcançar um resultado desejado. (...) Implica orientar as pessoas na direcção certa, conseguir o seu empenho e incentivá-las a alcançar os seus objectivos" (p. 118).

Para Buckingham (2005) "a liderança é algo que fascina toda a gente (...), é o ingrediente secreto que, ao ser liberalmente distribuído por toda a organização, é capaz de levar à inovação, à iniciativa, ao empreendimento interno e à criatividade" (p. 33).

Barker (*in* Dodge e Murphy, 2002), por sua vez, argumenta que a liderança é um processo de "*transformative change*" (p. 422). A liderança diz respeito à convergência entre os padrões éticos e os valores sociais.

Segundo Ferreira *et al.* (2001), uma corrente de pensamento apresenta a ideia de que a "liderança tem como antecedentes a arte de comando, (...) é algo que se centra na pessoa do líder mestre na arte de liderar, cuja biografia serve de inspiração e fornece sugestões em termos de cultivar a arte" (p. 397) – também designada por liderança carismática.

Mas a liderança pode ser entendida como um conjunto de características de personalidade, normalmente inatas. E pode ser igualmente uma interacção entre dois ou mais elementos de um grupo, organizado ou não, temporário ou permanente, que implica uma estrutura ou reestrutura da situação vivencial e consequentemente das percepções e expectativas de cada um. Jago, citado por Ferreira *et al.* (2001), considera que os estudos sobre liderança podem ser agrupados em quatro conjuntos, constituindo cada um, *per si*, uma fase distinta do estudo científico da liderança.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Tabela 4 - Tipologia sobre os estudos de liderança

Características	universal	contingencial
Traços	Tipo I	Tipo II
Comportamentos	Tipo III	Tipo IV

Fonte: Ferreira *et al.* (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*.

Inúmeras abordagens podem ser efectuadas sobre o tema, e diversos autores podem ser referenciados. Abordar todos os autores (pelo menos os mais) significativos não se justifica no presente trabalho. O que não dispensa a abordagem de algumas ideias e a caracterização de conceitos de acordo com alguns deles.

Pelas suas características específicas refira-se, telegraficamente, o modelo de Herzey e Blanchard (*in* Ferreira *et al.*, 2001).

Enquadrado na teoria contingencial, a sua eficácia está ligada com o grau de maturidade dos liderados, devido ao facto de ser das acções destes e consequentes resultados, e não tanto das acções do líder, que depende a eficácia da sua liderança. A maturidade é entendida como a capacidade e a vontade de as pessoas assumirem a responsabilidade pelos seus comportamentos, dividindo-se em maturidade na tarefa (trabalho) e em maturidade psicológica. Da combinação das respectivas escalas de avaliação, resultam quatro estilos de liderança: dirigir, persuadir, participar e delegar.

Este modelo tem sido abordado por diferentes autores, no sentido de lhe apresentarem algumas reservas, porquanto ao considerar que a posição do líder resulta somente da adaptação deste à situação, quando em muitas das situações esta relação sofre a influência da ligação líder-liderado.

Utilizando a distinção utilizada pela OCDE, podemos também identificar a liderança a partir de quatro modelos distintos. Um primeiro modelo surge ligado ao paradigma da sociedade industrial, que se designa normalmente por modelo hierárquico – o líder manda, os "outros" obedecem.

Um segundo modelo é o transaccional, que reconhece trocas entre o líder e os subordinados, com forte associação a sistemas de recompensas e punições, designadamente os sistemas formais.

Tentando ultrapassar o peso excessivo da formalidade inerente ao segundo modelo, refira-se um terceiro modelo, o modelo transformacional, surgido na década de 1980, tendo como paradigma também a ideia de desafiar as pessoas a desenvolverem as suas próprias capacidades e competências.

O quarto e último modelo assenta na ideia de, numa perspectiva integradora, inspirar-se os funcionários e partilhar-se o poder, num ambiente reconhecidamente em permanente mudança e constante aprendizagem organizacional – modelo que tem em Vargas (2004) um exemplo provocador,



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

tornando o líder, *in extremis*, um elemento inútil na organização.

Para Buckingham (2005), o cerne da liderança não é apenas "a possibilidade de prever um futuro melhor, mas também é o facto de acreditar" que o líder é aquela pessoa que vai ser quem "vai fazer com que esse futuro se torne uma realidade".

De acordo com os conceitos apresentados pela *Leadership Academy for Policing* (2006), a liderança foi definida inicialmente como sendo a capacidade de influenciar eficientemente e agrupar indivíduos e recursos para alcançar objectivos que seriam inalcançáveis de outra forma. A liderança difere do comando, essencialmente, na fonte de autoridade: na liderança a fonte é pessoal, não é baseada numa função ou num posto da carreira; a autoridade do líder surge da projecção do seu carácter ou da sua personalidade e inspira os seus seguidores a alcançar uma meta comum.

A liderança envolve uma mistura de exortação, de exemplo pessoal e do exercício de autoridade de comando, dependentes da situação específica para alcançar um objectivo específico. Os líderes eficientes conhecem-se a si próprios, conhecem a organização e o ambiente em que trabalham e as necessidades dos seus elementos; e é sobre este vasto conhecimento que se exercita a liderança e a tomada de decisões.

Rego e Cunha (2004) colocaram a questão de saber se seria possível "elencar os traços e competências potencialmente mais relevantes para a eficácia da liderança". A tabela seguinte sistematiza os traços e competências então apresentadas.

Tabela 5 - Traços e Competências relevantes para a eficácia dos gestores

TRAÇOS	<ul style="list-style-type: none"> • Energia e tolerância ao stress (inclui robustez física, resiliência emocional, tenacidade e persistência) • Autoconfiança • <i>Locus</i> de controlo interno • Maturidade emocional • Honestidade / Integridade • Motivação para o sucesso • Motivação para o poder social
COMPETÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas • Interpessoais • Conceptuais (cognitivas)

Fonte: Rego e Cunha (2004). *A Essência da Liderança – Mudança x Resultados x Integridade*.

Os traços mais relevantes apresentados traduzem-se em mais-valias para os líderes. Desde lidar com "ritmos de trabalho febris", a "enfrentar tarefas difíceis", a acreditar que podem mudar o destino, a ter mais consciência das suas forças e



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

fraquezas, a serem credíveis, a serem persistentes ou a serem assertivos, importa reter que certos traços podem influenciar a aquisição de competências.

No que diz respeito às competências, importa reter que "a sua relativa importância depende de aspectos como o nível hierárquico, o tipo e dimensão da organização, a estrutura organizacional, o grau de centralização da autoridade e as suas características culturais".

Para Cunha e Rego (2005) a tipologia sobre os estudos de liderança retoma e actualiza os conceitos já anteriormente apresentados por Jesuíno, em 1987.

Nesta tipologia são considerados seis tipos de liderança, resultantes do cruzamento de duas vertentes. A primeira vertente diz respeito ao grau em que cada abordagem se centra nos traços de personalidade ou nos comportamentos. A segunda vertente abrange o conceito de "grandes homens" – as características individuais inatas –, o conceito "janusiano" de líder, o conceito de "especialistas situacionais" – "originando uma lógica camaleónica: cada situação requer diferentes comportamentos de liderança" –, e o conceito da "lógica da liderança baseada em valores".

Tabela 6 - Tipologia sobre os estudos de liderança

	I. Universal	II. Contingencial	III. Valores
Personalidade	1. "O grande homem" (carismático)	3. Especialista situacional	5. Líder íntegro
Comportamento	2. Líder janusiano	4. Camaleão	6. Coach

Fonte: Cunha e Rego (2005). *Liderar*.

Goleman *et al.* (2002) apresentaram um conceito de liderança, *primal leadership* – liderança primal. Sob este conceito, a principal função do líder consiste em potenciar sentimentos positivos nos liderados. O que ocorrerá quando o líder cria *ressonância*, ou seja, quando aumenta a intensidade dos sentimentos positivos ao seu redor. O que traduz a ideia de que a principal tarefa da liderança é de natureza emocional, onde os líderes desempenham o papel de guias emocionais dos grupos. Quando os líderes assim orientam a sua actividade quotidiana, são tidos como emocionalmente inteligentes, geram *ressonância* ao seu redor, sustentam uma sintonia do grupo com um conjunto de sentimentos positivos, o que resulta numa espiral cujo sentido de movimento é positivo.

A Escola Positiva defende o conceito de positividade (positivismo) nas estruturas organizacionais – porque considera ser o caminho a seguir para construir melhores organizações (mais humanas, mais afectivas, com mais significado e mais virtuosas). É um ponto de vista que, para Fineman (2006) "*is a panacean and seductive*" (p. 276) e, como tal, tende a ser à prova de crítica. Esta ideia defende a abordagem à Liderança com base no pensamento positivo e na indução de linhas de sentimento e actuação na procura de satisfação individual e



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

colectiva assentes no afastamento de qualquer conceito e valor negativo, sentido individualmente ou partilhado em grupo.

Goleman *et al.* (2002) consideram que a liderança tem diferentes estilos, e que os líderes actuam de acordo com um ou mais estilos e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias do momento – a saber: visionário, conselheiro, relacional, democrático, pressionador e dirigista.

No estilo visionário o líder gera ressonância, dá um impulso positivo ao ambiente emocional; diz para onde é que, na sua opinião, o grupo se deve dirigir, mas não explica como se percorre o percurso necessário. Inspira as pessoas e acaba por conseguir a retenção dos elementos com mais valor.

O estilo conselheiro caracteriza os líderes que reservam tempo para conversas “olhos-nos-olhos” com cada indivíduo da equipa, criando nos outros confiança e relacionamentos com mais qualidade. A partir das aspirações de cada um, quer ao nível pessoal, quer ao nível profissional, os líderes conselheiros ajudam na identificação pessoal dos pontos fortes e fracos, e encorajam o estabelecimento de objectivos de desenvolvimento pessoal a longo prazo.

O estilo democrático utiliza a confiança e o respeito mútuo para obter a adesão e o empenho das pessoas, implicando uma abertura de espírito por parte do líder tanto às boas como às más notícias. Pode gerar algumas situações menos preferíveis, designadamente no seu uso exagerado – reuniões infundáveis, adiamento de decisões, conflitos crescentes...

O estilo pressionador – que se pode descrever como uma obsessão pela eficácia e eficiência – deverá ser utilizado apenas em momentos específicos. Porque pode estar na origem de sentimentos de sujeição a constante pressão além das capacidades de cada um, o que gera níveis de ansiedade fora dos parâmetros bio-psico-sócio favoráveis, originando dissonância.

Ser um líder dirigista pode traduzir-se por quase nunca utilizar elogios e estar sempre com espírito crítico em relação aos que os membros da equipa fazem, desgastar a boa disposição do grupo, retirar o orgulho e anular a satisfação profissional individual – a destruição do sentimento de que se contribui para uma visão partilhada por todos.

Os quatro primeiros estilos referidos – visionário, conselheiro, relacional e democrático – geram sempre ressonância, tendo cada um os seus “pontos fortes” específicos no que diz respeito a influenciar o clima de uma organização. Os dois últimos estilos – pressionador e dirigista – tendo lugar no conjunto de instrumentos de liderança, devem ser utilizados com cautela, para que tenham efeitos positivos – caso contrário, geram dissonância, em vez de ressonância.

Saber utilizar a abordagem adequada a cada situação e “mudar de estilo” sempre que necessário é característica dos líderes emocionalmente competentes, já que alinham o seu comportamento de acordo com as necessidades da situação presente, para gerar ressonância no grupo – consequência do “estilo certo no momento certo”.

Para Hooper e Potter (2004) a “liderança é essencialmente um processo



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

emotivo", onde a "emoção é cada vez mais reconhecida como tendo um grande impacto na determinação do (...) sucesso no cumprimento das exigências (...) feitas ao longo da vida" (p. 22 e 23). Embora se considerasse contraproducente utilizar a palavra "emoção", esta é "o único factor que (...) possibilita manter o controlo ao nível pessoal, além de criar o sentido de disciplina que muitas vezes falta em tantas organizações" (p. 23).

Hooper e Potter (2004) consideram que a liderança "é cada vez mais reconhecida como sendo algo mais que as simples qualidades de um indivíduo. Tem muito mais a ver com os processos criados pelo líder e o impacto, em grande parte emocional, que estes têm nos seguidores" (p. 27). Por isso eles defendem a ideia de que, "caso se trate de liderança em vez de gestão", a liderança, "sendo inerentemente transformacional", permite aos líderes que "os seus seguidores transcendam as suas situações correntes e níveis de desempenho" – razão pela qual os autores defendem de que se deveria falar de "liderança transcendente" (p. 41) – que sendo eficaz, inclui "definir uma visão, criar uma razão de ser, incluindo uma declaração de objectivos, identificar e trabalhar de acordo com um conjunto de valores acordados e, no fundo, agir de forma a mostrar o respeito por esses valores" (p. 55).

Outro conceito de liderança apresentado por Hooper e Potter (2004) é o conceito de "Liderança Persuasiva", modelo de liderança "sugerida por Jay Conger" (p. 61).

Neste modelo, os líderes possuem quatro características comuns:

- São credíveis, porque têm uma base de conhecimentos sólida e justificam todas as situações;
- Procuram as áreas de acordo mútuo, com os elementos pertencentes à organização;
- Apresentam eficazmente provas fazendo uso da linguagem, ressaltando a comunicação como factor fundamental; e
- Compreendem o quadro emocional das pessoas enquanto parte da organização.

A comparação e distinção entre gestão e liderança são apresentadas por Hooper e Potter (2004) partindo da ideia de que se assiste a uma mudança – "a passagem da ênfase na gestão para a ênfase na liderança, uma mudança fundamentalmente provocada pela necessidade de se enfrentar a gestão da mudança" (p. 71). Consideram que "a gestão se debruça sobre o planeamento, a organização e o controlo, o que implica lidar com recursos financeiros e materiais, assim como com pessoas", (...) enquanto "a liderança prende-se com estabelecer direcções, alinhar pessoas – motivá-las e inspirá-las" (*ibidem*). Esta abordagem está sistematizada na tabela seguinte, onde são consideradas as diferenças entre o comportamento e as acções de um líder e de um gestor.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Tabela 7 - O Gestor e o Líder

O Gestor	O Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porquê
Desperto para a base	Desperto para o horizonte
Imita	Origina
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Faz as coisas correctamente	Faz as coisas certas
Recebe formação	Aprende
<i>Os gestores operam dentro da cultura</i>	<i>Os líderes criam a cultura</i>

Fonte: Hooper e Potter (2004). *Liderança Inteligente – Criar a Paixão pela Mudança*.

Já Fineman (2003) afirma que normalmente a questão da liderança é apresentada como sendo uma característica de personalidade, estilo ou contexto. Contudo, para ele, liderar e ser liderado é uma questão de emoção. E é uma questão central nos processos organizacionais, onde se consegue identificar por vezes uma ténue diferença entre o líder herói e o líder vilão.

Procurando responder à questão do porquê seguir um líder, Fineman aponta como uma possibilidade a existência de uma emoção dominante: o medo. Contudo, na evolução das organizações e dos sistemas económicos e sociais, passam a existir diferentes emoções dominantes – respeito, deferência, confiança...

No entanto, psicanalistas sugerem ainda que o desejo de ser liderado tem as suas origens emocionais em construtos mais profundos – assim como uma criança anseia pelo cuidado e atenção de uma figura adulta, também os adultos procuram "uma linha de orientação". Necessidades emocionais similares perduram no tempo, desde a nascença até à idade geriátrica. Reconhecendo o líder, o seguidor sente-se forte, protegido, seguro, certo das explicações e simplicidades do líder perante um mundo complexo.

As características emocionais da relação líder-seguidor são especialmente evidentes na noção de carisma. Os líderes carismáticos são geralmente vistos como tendo um poder ou recurso intangível, por vezes intrigante; um magnetismo que atrai pessoas. Os líderes carismáticos são capazes de estabelecer ligações emocionais irresistíveis com os seus seguidores. Os seguidores sentem orgulho e



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

prazer ao identificarem-se com o líder, inspirados por tudo o que ele diz ou faz.

Mas o que podemos considerar que constitui efectivamente o carisma do líder?

Fineman (2003) considera que existem duas ideias sobre as quais existe consenso:

- Os líderes carismáticos constroem uma paixão nos seus seguidores;
- A liderança carismática tende a ser mais visível em situações de desordem social ou mesmo de crise.

A palavra carisma tem a sua epistemologia no vocábulo grego *kharis*, o poder da vontade. Para Platão era um atributo divino. As várias religiões e cultos evangélicos, a quem por vezes estão associadas as desordem sociais e emocionais, frequentemente alegam ligações ao divino. Os líderes carismáticos certamente terão a sua biografia emocional, que influenciará a sua postura perante os seus seguidores.

Mas o que fazem os líderes para serem reconhecidos como carismáticos? Numa perspectiva psicodinâmica, Fineman (2003) refere-se à *performance* dos líderes: as palavras proferidas, o tom de voz, os maneirismos e os *slogans*... Os líderes desenvolvem a capacidade de transmitir as suas emoções e assim "prender" os seguidores. Sistemáticamente a liderança carismática é desenvolvida à volta dos anseios, necessidades e desejos dos seguidores. Os líderes mais eficazes conseguem alinhar a sua mensagem com o que os seguidores mantêm nas suas expectativas, escolhendo cuidadosamente as palavras proferidas.

Assim, os líderes carismáticos alinham a apresentação dos seus valores e das suas crenças com o que acreditam ser os desejos dos seus seguidores. Ao ponto da sua linguagem ser verbal e corporal. O líder carismático é um trabalhador emocional por excelência, que mostra a emoção certa no momento certo.

Mas a liderança carismática apresenta ainda outra questão, a qual se prende com a sinceridade do líder. Será que os sentimentos e as emoções que o líder transmite correspondem na verdade ao que ele sente e acredita? Ou será que o conceito de hipocrisia emocional não estará presente no dia-a-dia das organizações e Sociedades? Uma forte crítica à liderança carismática é apresentada por Fineman (2003) como sendo apenas uma "*mere performer of scripts, scripts often penned by others*" (p. 84). Serão os valores actuais e a missão do líder que sustentam a espinha dorsal do carisma.

As emoções do líder e dos seus seguidores estão intimamente interligadas. Mas isto não é suficiente para que o carisma perdure no tempo, o que conduz à ideia de que o carisma é efêmero. Isto acontece porque o carisma é algo mais do que o que o líder faz ou é. O carisma é uma relação suportada pelo que os seguidores percebem e necessitam: quando as suas necessidades são satisfeitas ou desprezadas, ou quando a crise é ultrapassada. Heifetz (*in* Fineman, 2003) refere ainda que à medida que o contexto (social ou organizacional) evolui, assim se altera a credibilidade do líder: "*Leaders are readily cast as yesterday's heroes – or villains or fools*" (p. 86).



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

A liderança pelo medo e pela inveja são igualmente formas de liderança que têm na história das organizações inúmeros exemplos – e são formas de liderança que abordam as emoções e os sentimentos dos seguidores.

O medo tende a esvaziar uma organização da sua dinâmica de grupo. Ao invés, cria uma força de trabalho defensiva que por vezes elimina até a criatividade. No entanto, a liderança pelo medo ainda é utilizada, por exemplo nos cenários de *downsizing*, tornado as pessoas ansiosas e inseguras quanto aos seus postos de trabalho. Uma cultura organizacional assente no medo mina todas as normas morais e respeito mútuo entre os trabalhadores, tornado correcto não o que os trabalhadores defendem e acreditam, mas apenas o que o chefe quer que eles façam.

A inveja tende a deteriorar qualquer relação de liderança, especialmente se for devida às demonstrações exteriores pelo líder de riqueza ou *status quo*, de forma díspar em relação às regalias sociais e mesmo pecuniárias dos seguidores.

Conceito próximo do medo e da inveja, no que respeita à liderança, é o impudor nas organizações – definido como uma atitude negativa para qualquer funcionário, assente na crença de que a organização é desconfiada e tem falta de integridade, e que pode ser uma fonte de resistência à mudança. O cinismo pode ser também "apenas" a razão da inibição dos funcionários perante a mudança – em ambas as situações, a consequência expectável é o insucesso na gestão da mudança.

Os líderes devem portanto concentrar os seus esforços na redução do cinismo para níveis mínimos (ou nulos). No entanto, os líderes não conseguem controlar todas as determinantes do cinismo. Primeiro, a personalidade dos funcionários, que pode ser resistente à influência do líder e assim influenciar a mudança. Segundo, as experiências vivenciadas em mudanças anteriores condicionam a predisposição dos funcionários, sendo aquelas impossíveis de alterar pelos líderes. A excepção é os funcionários que, numa óptica de gestão participativa, tiveram um papel activo em anteriores experiências de mudança, o que os torna menos cínicos em face de novas mudanças.

No estudo efectuado por Ferres e Connell (2004), os autores concluem que os funcionários apresentariam menos cinismo perante a mudança se fossem geridos por líderes considerados "*more emotionally intelligent*" (p. 67), o que potenciará os resultados daquela. Líderes emocionalmente inteligentes contribuirão, portanto, de forma mais efectiva, para implementar iniciativas de mudança através da sua motivação.

Assim, passando pela liderança transaccional – onde o líder exerce o comando e controlo, oferecendo algum tipo de satisfação de necessidades – e pela liderança transformacional – onde o líder delega poderes e cria hipóteses de empoderamento, "envolvendo os colaboradores comprometidos com o contexto de valores partilhados e visão partilhada" (p. 73) – Hooper & Potter (2004) preferem usar o título "Liderança Transcendente" para descrever este processo em que o líder se empenha no apoio emocional dos seus seguidores e em que a "consciencialização de que o requisito-chave de hoje é possibilitar às pessoas que



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

se "transformem" ou "transcendam" surgiu da implicação prática da velocidade da mudança. Os líderes "precisam de estabelecer uma direcção para a organização, o que inclui uma visão de futuro (...), são modelos de referência e exemplos com influência porque estão conscientes de que as pessoas se deixam influenciar mais pelo que vêem do que pelo que lhes é dito (...), são comunicadores eficazes (...)" (p. 75) e desde que sejam convincentes, "os seguidores vão querer fazer parte da operação e trabalhar, também eles, para o objectivo comum" (*ibidem*). Os líderes "conseguem fazer sobressair o melhor das pessoas. Isto envolve uma abordagem holística que abrange motivação, delegação de poderes (*empowerment*), orientação (*coaching*) e encorajamento" (*ibidem*), proactividade numa situação de contínua mudança e "capacidade de tomar decisões em tempos incertos e de crise" (*ibidem*).

Uma das características apresentadas por Goleman *et al.* (2002) sobre a liderança é a de que "quanto mais um líder sobe na escala hierárquica mais difícil se torna a auto-avaliação"(p. 116). Esta situação está intimamente ligada à falta de *feedback*:

"Não consigo ter a certeza porque na realidade não me mentem. Mas tenho a sensação de que me escondem informação, de que disfarçam as coisas importantes para que eu não dê por elas. Não estão a mentir. Mas também não me estão a dizer tudo o que eu preciso saber. Tenho de estar sempre a ler nas entrelinhas" (*ibidem*).

Esta é uma situação que pode atingir não só as lideranças de topo, como alguns níveis intermédios de liderança.

A auto-avaliação ganha aqui um papel importante. Sendo uma capacidade importante para os líderes se aperceberem do seu próprio desempenho, é tão importante como o *feedback* que recebem de terceiros. Contudo, embora seja expectável que a maioria das pessoas tenha tendência para sobrestimar as suas capacidades, as pessoas menos eficientes por vezes exageram nessa sobrestimação. Por isso se considera que a auto-avaliação está intimamente ligada à auto-consciência dos líderes, e que ambas dependem da aquisição de informação sincera e aberta sobre as suas qualidades de liderança.

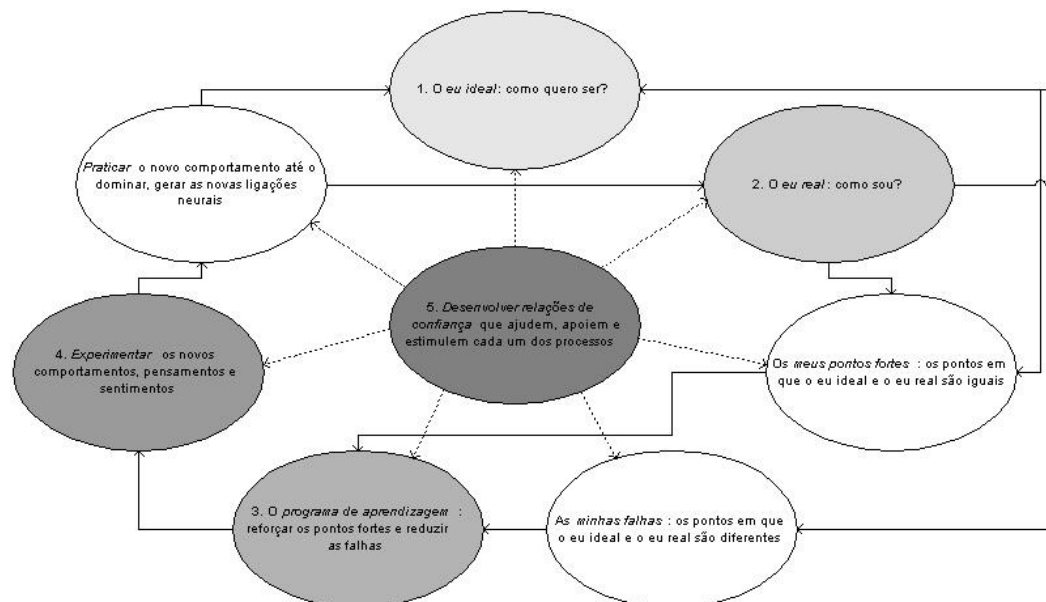
Considerando que existe um elemento genético de Inteligência Emocional, Goleman *et al.* (2002) afirmam que a aprendizagem também tem um papel: apesar de cada pessoa ter o seu nível inicial de aptidões inatas, todos podem aprender e melhorar. Mais, a Inteligência Emocional pode ser mantida durante o tempo, podendo serem tomadas medidas específicas, por parte dos líderes, para garantir que os efeitos da aprendizagem são duradouros.

A aprendizagem referida até pode ser obtida de "forma natural", o que, através da auto-consciência e da auto-avaliação, confirma a ideia de que o domínio da liderança se desenvolve ao longo da vida, e que os líderes aprenderam a fazê-lo. A aprendizagem auto-dirigida é apresentada como o sigilo do desenvolvimento das competências da arte de liderar. Exige-se que se tenha uma percepção esclarecida e inequívoca do *eu* ideal – o que se quer ser – e, também, uma percepção verídica do *eu* real – o que se é efectivamente.

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

De acordo com o modelo de aprendizagem desenvolvido por Boyatzis, a aprendizagem auto-dirigida assenta num modelo interactivo de "cinco descobertas", conforme a figura seguinte.

Fig. 4 - A Teoria da Aprendizagem Auto-Dirigida de Boyatzis



Fonte: Goleman et al. (2002). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*.

A primeira descoberta, a descoberta do *eu ideal*, transmite motivação para o desenvolvimento das competências de liderança – identificamos quem queremos ser".

A segunda descoberta implica uma auto-avaliação para que o *eu real* seja uma reprodução da realidade – o líder tem auto-consciência *de si*. Conhece os seus pontos fortes e os seus pontos fracos (as suas falhas).

A terceira descoberta assenta num plano de aprendizagem, de melhoria e de reforço de competências.

A quarta descoberta resulta da prática das novas competências de liderança, onde se experimentam os novos comportamentos, pensamentos e sentimentos, até que sejam completamente dominados.

Por último, a quinta descoberta, que pode ter lugar em qualquer momento do processo, valida a ideia de que *precisamos dos outros* para conseguirmos identificar todos os passos do processo, e para podermos tentar e treinar.

Para a *National Policing Improvement Agency* – NPIA – a Liderança Policial tem 5 níveis, os quais são objecto de cursos e acções de formação, a saber:

- *Leading by Example* - Liderar pelo exemplo;
- *Leading Others* - Liderar indivíduos;
- *Leading Teams* - Liderar equipas;



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- *Leading Units* – Liderar Unidades Policiais;
- *Leading Organisations* – Liderar Organizações.

Desde a gestão de conflitos com o público em ocorrências de índole policial, passando pela gestão de projectos de policiamento comunitário e supervisão operacional, e pelo comando de uma subunidade operacional, até à liderança estratégica policial, o exemplo demonstra-nos que a liderança policial é uma área de Aprendizagem.

O Serviço de Polícia tem um papel-chave de liderança na Sociedade e esta espera que a Polícia tenha elevados padrões conduta, servindo de exemplo para outros seguir. Ao nível de superintendência, a NPJA inclui com requisito para frequência do seu *Strategic Command Course* o preenchimento de um *Emotional Competence Inventory (ECI)* como uma ajuda no seu desenvolvimento pessoal e como uma ferramenta no seu *Professional Development Plan (PDP)* – plano de desenvolvimento profissional.

Mesmo que tenhamos como referência o exemplo de Bill Bratton e o conceito de liderança a si associado – *Tipping Point Leadership* –, exemplo e conceito apresentados por Kim e Maugborne (2004), eles são igualmente fonte de transmissão de conhecimentos, construtos assimiláveis e passíveis de aprendizagem.

Para Rego e Cunha (2004) a Inteligência Emocional tem "uma componente genética", embora a investigação apresente a sugestão de que o respectivo "treino também produz efeitos" (p. 199). Não havendo ainda certezas na relação e proporção entre ambas, "a pesquisa e a prática demonstram claramente que a Inteligência Emocional pode ser aprendida" (*ibidem*) e que aumentará com a idade, "o que provavelmente reflecte famigerados conceitos como maturidade ou experiência" (*ibidem*) – conceitos indissociáveis das organizações e da sua liderança.

Já Buckingham (2005) tem uma opinião diversa. Respondendo à pergunta "Um indivíduo nasce líder ou torna-se líder?" (p. 68), o autor refere que se um líder não nascer com esta disposição, então "não há qualquer tipo de "treino optimista" que o faça ter uma visão incrivelmente optimista e positiva do mundo" (*ibidem*). Para se liderar eficazmente, tem que se ser "inabalável e até irracionalmente optimista" (*ibidem*). E quer se goste ou não desta ideia, o autor é peremptório: "isto não se aprende" (*ibidem*).

Esta ideia não significa, contudo, que não se possa ajudar a melhorar uma pessoa enquanto líder. Segundo Buckingham (2005) o que não se consegue fazer "é ajudá-la a ver um futuro melhor, acreditar nesse futuro e ter a esperança de que ela vai ser a pessoa que o vai criar" (p. 69).

George (2000) considera que a IE contribui para a liderança efectiva nas organizações, através de 5 elementos essenciais de liderança, a saber: desenvolvimento de metas e objectivos colectivos, incutir nos outros o gosto pela importância das actividades do trabalho gerar e manter o entusiasmo, a confiança nos outros, o optimismo, a cooperação, encorajar a flexibilidade no processo de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

decisão e de mudança, e estabelecer e manter a identidade organizacional com significado para os seus elementos.

Uma outra corrente teórica – assente no conceito de Poder – defende que a essência da liderança é a capacidade de influenciar os outros, os liderados, sendo que este processo de liderança não é unidireccional. O líder influencia os liderados, e estes influenciam aquele, independentemente do nível organizacional em questão e do fluxo relacional presente: formal, informal, vertical ou horizontal (Ferreira *et al.*, 2001). Diferentes opiniões, e opiniões sobre diferentes formas surgem assim sobre a distinção entre liderança e poder.

Influenciar, intuitivamente, considera-se o efeito que um indivíduo produz num outro indivíduo. A influência, sendo exercida sobre um ou vários indivíduos, pode também significar exercê-la na base do domínio, da força ou da submissão à autoridade.

Os fundamentos para o exercício do poder podem ser identificados no indivíduo como agente do poder, derivado do poder da posição – autoridade formal, controlo sobre recursos e sistemas de recompensas, etc. Neste caso o poder como que é inerente e específico, um atributo do indivíduo que detém o poder, uma postura originária de eventual tirania, despotismo e até autocracia.

Os fundamentos para o exercício do poder podem também ser identificados no indivíduo como agente do poder, derivado do poder político – controlo sobre as estratégias e decisões. Neste caso sobressai o carácter bidireccional da relação existente, de forma a garantir a permanência do poder no indivíduo que o desenvolve através de poder pessoal.

Uma diferença existente entre as duas situações prende-se com a compatibilidade de objectivos. O Poder não exige compatibilidade, simplesmente subordinação, enquanto a liderança requer alguma consonância de objectivos do líder e dos liderados.

Outra diferença surge no enfoque da investigação. A investigação em liderança enfatiza os estilos e procura respostas para questões que se prendem no saber quão participativo ou democrático (entre outros) o líder deve ser. A investigação em poder centra-se nas tácticas para conseguir obediência a nível individual ou de grupo, para assim exercer o controlo.

Jesuino (*in* Ferreira *et al.*, 2001) afirma que é possível identificar alguns elementos fundamentais caracterizadores do processo de liderança: o exercício intencional do poder e influência por parte de um actor, a natureza colectiva do destinatário, a preocupação com objectivos comuns e a legitimação predominantemente de natureza psicológica. Na verdade, a liderança enquanto caso particular do exercício do poder menos preocupado com objectivos próprios do actor do que com os objectivos comuns que o ligam ao destinatário, será tanto mais legítimo quanto mediado por processos psicológicos de índole persuasiva, todo o problema consistindo, então, em determinar as percentagens adequadas de coerção e persuasão que contribuem mais eficazmente para o reforço da autoridade, ou seja, da aceitação das fontes de poder.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Só no início da década de 1970 é que a situação de subalternidade em termos de cientificidade, marcada pelas limitações da visão ideológica e macrosocial sobre o poder, foi ultrapassada, ao reconhecer-se a função estruturante do poder a nível das estratégias e do comportamento político individual, grupal e organizacional.

Surgem então novas realidades conceptuais em termos das organizações e a localização do poder. O poder estará presente no processo de liderança e no processo de tomada de decisão, mas também pode estar presente (e estará na maioria das situações vivenciadas) em relações sociais de tipo informal, despidas dos (eventuais) constrangimentos das estruturas institucionais (mais ou menos hierarquizadas) a partir das quais o exercício do poder é legitimado. O poder emerge nas instituições então como fenómeno de liderança, de influência social e comportamento político (estratégico), onde existem "dois lados": o influenciado e o influenciador.

Tabela 8 - Classificação do poder e conceitos relacionados

(Adaptado de Mitchell e Larson, 1987)

Influenciado	Influenciador	
	<i>Indivíduo</i>	<i>Grupo</i>
<i>Indivíduo</i>	Poder	Influência social
<i>Grupo</i>	Liderança	Comportamento político

Fonte: Ferreira *et al.* (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*.

Refira-se assim duas especificidades que permitem uma melhor distinção entre poder e liderança: a compatibilidade de objectivos e a direcção da influência. Em relação à compatibilidade de objectivos, enquanto a liderança pressupõe esta compatibilidade, ainda que de forma inferida ou tácita, podendo ser apenas algum valor de compromisso entre o líder e os liderados, o poder não alinha previamente os objectivos de uns e de outros. Na liderança assiste-se, maioritariamente, à direcção da influência no sentido descendente (levar os outros a fazer o que eu pretendo, característica da "liderança forte"); no exercício do poder, a influência pode ter várias direcções, além da descendente – ascendente e/ou lateral.

Mintzberg (*in* Ferreira *et al.*, 2001) refere que mais do que uma luta entre actores, em que um vence e outro é vencido, e independentemente do carácter hierárquico (vertical ou mais "achatado") e (in)formal das organizações, o poder circunscreve-se basicamente à capacidade de influenciar, alcançar ou modificar resultados ou efeitos organizacionais.

Para Holpp (2002) a forma como os líderes "levam os membros da sua equipa a realizarem o que querem" (p. 103) assenta nas bases do poder, a saber: poder da posição, poder pessoal, poder do especialista, poder dos recursos, poder de recompensa e poder de ligação.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

O poder da posição pertence ao líder porque é ele que detém a função. O poder pessoal assenta na ideia de que "o líder conquista o respeito dos membros da equipa porque passa muito tempo a escutá-los" (*ibidem*), trabalhando de forma a ir de encontro às suas necessidades e às da organização. O poder do especialista está associado à ideia do valor acrescentado devido à especialização do líder, especialmente no que respeita a "experiência técnica, experiência de trabalho, maturidade ou capacidade para trazer competências na resolução" (*ibidem*) de um problema. O poder os recursos assenta na capacidade de os controlar – os recursos humanos, os materiais e os financeiros. O poder da recompensa é fonte de motivação, quando utilizada em prol das pessoas. O poder coercivo traduz-se na "capacidade de forçar os outros a agir por medo ou consequências negativas, na forma mais primitiva de poder, podendo ser bastante eficaz. O ponto fraco é que sem medo, os seguidores não estarão motivados para obedecer ao líder" (p. 103 e 104). O poder de ligação baseia-se nas "relações políticas e sociais" (p. 104), nas pessoas que se conhecem. É um poder que se estabelece através das redes, podendo ser uma base positiva de poder se os líderes "forem capazes de se integrarem nas redes e se fizerem um esforço para ter políticas positivas em benefício da sua unidade de trabalho" (*ibidem*).

1.3. - A Inteligência Emocional e as Forças de Segurança

Os elementos das Forças de Segurança são sistematicamente confrontados com situações em que têm que utilizar juízos de valor em prol da sua segurança e dos outros. Muitas destas situações implicam a detenção de suspeitos que podem colocar em perigo a sua integridade, a dos Agentes ou a de vítimas. Através da Inteligência Emocional, os Agentes desenvolvem capacidades de apoio à decisão que minimizam os perigos inerentes à situação, bem como a responsabilidade institucional em casos de fortuito.

Manzella e West (2003) apresentam a imagem do Agente da Força de Segurança como alguém que compreende de forma intuitiva a diferença entre cognição e emoção. Mas a apreensão dos princípios associados ao conceito de Inteligência Emocional dotam os Agentes de uma noção muito mais precisa e real de como isso os pode ajudar no seu dia-a-dia profissional e na sua vida familiar.

Tendo experiência adquirida com um vasto número de comportamentos por parte dos delinquentes, através da Inteligência Emocional os Agentes conseguem compreender ainda melhor e, de certa forma, antever as reacções daqueles perante uma intervenção policial.

A Inteligência Emocional poderá fazer parte dos *curricula* na formação inicial e contínua dos actores policiais das Forças de Segurança. Os resultados pretendidos são claros e objectivos: elementos com funções policiais com Inteligência Emocional estarão melhor dotados para abordar com maior sucesso os desafios das suas tarefas diárias, ao responderem às necessidades individuais de cada sujeito. O que fará com que surjam menos situações conflituosas e um maior nível de segurança.

A apresentação da Inteligência Emocional na formação dos (futuros) líderes



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

policiais na Grã-Bretanha efectuada por Kilgallon (2005) assenta na ideia de que o conceito centra-se nas oportunidades de desenvolvimento individual. A formação aponta a relação entre a IE e a *performance* dos líderes policiais. Esta formação é ministrada no mais alto nível das carreiras policiais, sendo igualmente frequentada por alunos estrangeiros.

Recentes investigações na área da Psicologia efectuadas por Saville (2006) demonstram que o polícia-tipo forte e silencioso não pode relegar as emoções das pessoas com quem lida, sem daí advirem consequências por vezes graves. Razão suficiente para o autor considerar que a Inteligência Emocional é um tema tão sério na formação policial como em outras áreas sociais.

Além da abordagem já efectuada ao conceito de Liderança, importa agora destacar a ideia de que a liderança policial é considerada por Drodge e Murphy (2002) como um contexto específico de um tipo de organização peculiar, que molda e restringe as expressões das emoções e sentimentos.

Yukl, mencionado em Drodge & Murphy (2002), considera que o campo de investigação sobre a liderança policial pode-se considerar "mais problemático" (p.420) em comparação com as investigações sobre o mesmo tema nos demais tipos de organização. Esta ideia assenta no facto de se poder considerar o campo de investigação teoricamente mais heterogéneo.

O trabalho policial providencia uma panóplia de hipóteses de exploração das emoções, como por exemplo a relação entre a razão e a emoção, e a construção social de emoções.

As organizações policiais e o trabalho policial são fortemente influenciados pelas regras sociais e culturais vigentes, e pela da natureza específica do trabalho – por ser muitas vezes o *interface* entre a Liberdade e a Segurança.

A liderança policial pode, assim, ser entendida não apenas como a manifestação das emoções de um comandante de polícia, mas também como uma relação de processos mediados socialmente que acontecem na intersecção das emoções e das acções – entre ele e os restantes membros da sociedade. O ponto crítico verifica-se no condicionamento das capacidades racionais e das acções em prol do bem comum pelas preferências emocionais e valores de cada comandante. As emoções são, assim, um conceito primal para o rol de valores que emergem no conceito de liderança policial.

Os elementos com funções policiais, de forma geral, são socializados através de demonstrações de emoções. Os ideais de neutralidade, objectividade e imparcialidade são considerados como pré-requisitos profissionais nas instituições policiais, marcadamente masculinizadas. A receita emocional para o trabalho policial está tacitamente compreendida: uma calma desprendida, uma estabilidade emocional inabalável e uma disciplina inquestionável. Existe ainda a ideia de que o pensamento racional pode existir no seu "*pure state*" (p.425) despido de qualquer conteúdo ou influência emocional, bem expresso pela "máxima policial": *relate-me apenas os factos*. Esta expressão tem as suas bases justificativas no enquadramento legal de ocorrências, em prol da "aplicação cega



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

da Justiça". Mas nem uma nem outra podem ser, hoje em dia, consideradas como valores institucionais em termos de Polícia ou Justiça.

Reveste-se de alguma ironia o facto de os polícias serem considerados como um grupo profissional em que a formação procura incutir uma certa forma de negação das emoções e sentimentos de cada sujeito policial, por vezes imposta por normativos expressos, enquanto os treina para terem perspicácia e capacidade de observação para identificar sentimentos e emoções nos outros – como por exemplo no interrogatório de um suspeito ou de um arguido.

Em relação à Polícia de Segurança Pública – PSP –, constata-se que esta Instituição passou desde a sua criação por inúmeras alterações e reformas, desde a própria designação à natureza das missões, e que acabaram por originar a que é hoje, a Polícia de Segurança Pública.

A Polícia de Segurança Pública é uma força de segurança com a natureza de serviço dotado de autonomia administrativa, que tem como Missão defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos dispostos na Constituição e na Lei.

Esta Instituição depende do membro do Governo responsável pela administração interna e a sua organização é única para todo o território nacional. Está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura com respeito pela diferenciação entre funções policiais e funções gerais de gestão e administração públicas, obedecendo, quanto às primeiras, à hierarquia de comando, e quanto às segundas, às regras gerais de hierarquia da função pública.

As suas atribuições e organização interna encontram-se resumidas em Anexo.

A designação de Esquadra, bem como a de Comandante, são vocábulos que há mais de cem anos que constam em referências legais da PSP.⁵

O conceito terá tido tal importância e terá sido de tal forma relevante no tecido social português que perdurou até finais de 1999 a designação de "Chefe de Esquadra" como o primeiro posto da carreira de Oficial da PSP.

Foi com a aprovação do Estatuto do Pessoal da PSP - Decreto-Lei n.º 511/99, de 24NOV - que deixou formalmente de existir o posto de Chefe de Esquadra:

Artigo 2.º

São extintos os postos de chefe de esquadra, subchefe principal, subchefe-ajudante, primeiro-subchefe, segundo-subchefe, guarda principal, guarda de 1.ª classe e guarda de 2.ª classe, transitando os respectivos efectivos para os postos criados pelo Estatuto aprovado pelo presente diploma nos termos do disposto no artigo seguinte.

Artigo 3.º

(...)

2 - A transição do pessoal integrado no posto de chefe de esquadra faz-

⁵ In http://www.psp.pt/psp/PlanoActividades/Plano_act2005/HistoriaDaPSP.pdf.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

se para o posto de subcomissário.

(...)

As funções do responsável por qualquer esquadra da PSP traduzem-se num conjunto de tarefas e responsabilidades, mais ou menos estáveis, e que se encontravam perfeitamente definidas no Regulamento para o Serviço das Esquadras, Postos e Subpostos da P.S.P. - RSEPPSP -, aprovado por Despacho do Ministro do Interior, em 07-12-1961 - ver Anexo.

Com a Lei n.º 53/2007, de 31AGO - Lei de Organização e Funcionamento da PSP (LOFPSP) - as Esquadras mantêm-se como a estrutura operacional de base da Polícia de Segurança Pública - cfr. Artigo 38.º

No Estatuto do Pessoal Policial da PSP (EPPSP) - Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14OUT -, o seu Artigo 39º faz referência às funções policiais, como sendo as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para o pessoal policial, e que classificam-se como:

- a) Funções de comando e direcção;
- b) Funções de assessoria;
- c) Funções de supervisão;
- d) Funções de execução.

No entanto, não está incluída de forma expressa qualquer descrição objectiva das funções, designadamente da função de "Comando de uma unidade operacional ao nível de esquadra".

Importa referir que existem actualmente Esquadras que não estão criadas nos termos da Lei, designadamente nos termos da Lei 53/2007. A principal justificação talvez se encontre na necessidade de, sem "grandes burocracias" e investimentos financeiros directos, adaptar a estrutura operacional da PSP às necessidades reais da Sociedade Portuguesa.

Certo é que existem actualmente diferentes "tipos de Esquadra", nem todos enquadrados legalmente. Destacamos, designadamente, os seguintes "tipos de Esquadra":

- Esquadra de Competência Territorial
- Esquadra de Investigação Criminal
- Esquadra de Trânsito
- Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial

Encontramo-nos assim no seio de uma Instituição centenária, onde a figura principal do presente Estudo não está objectiva, legal e detalhadamente caracterizada nem enquadrada. Mas, talvez por uma questão de necessidade, talvez por experiências partilhadas entre Oficiais, a Direcção Nacional da PSP, através do seu Departamento de Operações, difundiu em 2001 um documento com o título "Unidades territoriais da P.S.P. – Organização e competências", onde se apresentaram, nos termos da LOFPSP e do EPPSP, as estruturas dos Comandos e Subunidades, e as funções e competências até ao nível das subunidades e dos serviços – nelas se incluindo a função de Comandante de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Esquadra e as suas competências. Em 2009, fruto da reestruturação organizacional dos Serviços internos dos Comandos Territoriais da PSP, o documento de 2001 foi revogado e substituído por outro, que apesar de manter a mesma estrutura, procedeu à actualização das funções e competências dos Comandantes de Esquadra. Desde então, têm sido atribuídas aos Comandantes de Esquadra mais competências e competências diversificadas, as quais optamos por não divulgar, em razão das matérias específicas e da sua classificação de segurança.

Assim, o Comandante da Esquadra é o "responsável máximo pela Esquadra, ao qual compete (designadamente):

Responsável máximo pela Esquadra, ao qual compete:

- a) Afectar pessoal dentro da sua unidade orgânica, aos serviços existentes, de acordo com as necessidades do serviço;
- b) Fazer executar toda a actividade respeitante aos serviços técnicos, logísticos e administrativos na sua área de responsabilidade e até ao limite da sua competência;
- c) Inspeccionar todas as actividades dos seus serviços;
- d) Prestar, no âmbito das atribuições da P.S.P., a colaboração que lhe for solicitada pelas autoridades judiciais, administrativas, policiais e militares;
- e) Cooperar, no âmbito das atribuições da P.S.P., com as autoridades administrativas, nomeadamente com os órgãos das autarquias locais, na realização dos respectivos objectivos;
- f) Executar e fazer executar as determinações do escalão superior;
- g) Comandar policiamentos;
- h) Dirigir e fiscalizar os serviços que incumbem à Esquadra e garantir a sua boa execução;
- i) Transmitir ao pessoal as ordens e instruções emanadas do escalão superior e promover o seu rigoroso cumprimento;
- j) Manter a disciplina, do pessoal sob o seu comando, no mais elevado grau, exigindo a todos os elementos a maior dignidade, correcção e firmeza;
- k) Organizar os processos de averiguações, disciplinares ou quaisquer outros que lhe sejam determinados;
- l) Ministras instrução profissional, mantendo o seu pessoal actualizado em relação à legislação em vigor;
- m) Prestar ao escalão superior as informações sobre a aptidão do pessoal seu subordinado, quando necessário;
- n) Zelar pelo atavio, aprumo e apresentação de todo o seu pessoal;
- o) Promover para que se mantenham em bom estado de asseio, arrumação e conservação todas as instalações e equipamentos da



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Esquadra;

- p) Efectuar rondas aos postos e patrulhas da Esquadra, assegurando-se do seu desempenho e apoiando-o;
- q) Zelar pelo rigor e organização de toda a escrituração, arquivo e elaboração de expediente policial;
- r) Informar o escalão superior das ocorrências verificadas na sua área, comunicando com maior urgência as alterações da ordem, calamidades e as de maior gravidade;
- s) Dar seguimento, com a informação correspondente, às participações, queixas, reclamações, pretensões e sugestões, quando devidamente apresentadas;
- t) Providenciar de forma a ser imediatamente avisado sempre que a sua presença seja necessária fora das horas de expediente;
- u) Verificar rigorosamente todo o expediente policial elaborado na Esquadra, relacionado com ocorrências com o público ou por este apresentadas, bem como quaisquer outros;
- v) Conceder licenças por motivo de falecimento de familiares dos actores policiais e autorizar alterações à escala de serviço, de acordo com o definido superiormente nesta matéria;
- w) Promover a vigilância adequada aos locais que forem indiciados como propícios à execução de crimes, bem como daqueles de maior afluência de público e ainda, dos locais frequentados por cidadãos de maior vulnerabilidade à criminalidade (crianças, idosos, turistas, etc.);
- x) Manter-se sempre bem informado acerca de actividades ilegais ou suspeitas desenvolvidas ou que possam vir a desenvolver-se na área da sua Esquadra;
- y) Zelar por um elevado grau de motivação, solidariedade e camaradagem do seu pessoal;
- z) Promover o encaminhamento de informações relativas a crimes, já praticados, em execução ou em preparação, para as forças/ serviços/ subunidades com competência específica;
- aa) Desempenhar as demais funções ou serviços que lhe forem determinados superiormente, no âmbito da missão que compete à PSP;
- bb) Supervisionar e coordenar a actividade operacional, nas vertentes de prevenção, repressão de criminalidade, na área de jurisdição da respectiva subunidade.

Rego e Cunha (2004) afirmam que "por razões de moda, pelo seu valor apelativo, mas também pela sua valia heurística" (p. 191), a Inteligência Emocional tem despertado nuns, e centrado noutros, a atenção. Isto acontece em diversos sectores – desde o sector económico ao social, passando pelo político e pelo empresarial.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Desde a década de 1990 que conceitos como *primal leadership*, ressonância e dissonância passam a fazer parte do quadro conceptual que aborda os temas de comando e (mas mais de) liderança, mas também de desempenho de outras funções em organizações, públicas e privadas.

A realidade de constante mudança social e organizacional denuncia quotidianamente uma séria de questões que têm influência no conceito e na actividade de liderar.

Contrariando o que Sun Tzu (2002) disse – há três maneiras de um governante levar o seu exército à desgraça, sendo uma delas "quando, ignorando os problemas do comando, (o general) compartilhar do exercício de responsabilidades" (...) o que criará "dúvidas no espírito dos oficiais" (p. 65) – Hooper e Potter (2004) consideram que liderar significa passar de uma situação confortável de comando e controlo para uma situação desconfortável de delegação de poderes e empoderamento, orientação e formação. "Significa mais reflexão, maior flexibilidade, mais antevisão e menos controlo directo do que no passado" (p. 80). Implica coragem moral, integridade, capacidade para realmente ouvir, prontidão para assumir erros, confiança e consistência.

Para Noyes (2005) liderar significa que, para alcançar os resultados pretendidos, um bom líder "precisa ser capaz de aceder, de compreender e de orientar intencionalmente as suas emoções e as emoções dos outros" (p. 11).

Märtin e Boeck (1997) referem-nos:

"As emoções são mecanismos que nos ajudam:

- A reagir com rapidez perante acontecimentos inesperados
- A tomar decisões com prontidão e segurança, e
- A comunicar de forma não verbal com outras pessoas" (p. 32).

Já Almeida (1996) indica-nos que na liderança, "o mais importante é o que se é, (...) porque num processo de interacção continuado, torna-se muito difícil "fingir" algo que não se é" (p. 55).

E porque "os combatentes não deixam de ser homens e não podem ser transformados em máquinas desprovidas de vontade" (p. 48), conforme nos afirma Clausewitz (2005), os líderes de hoje não podem deixar de considerar os conceitos abordados.

O conceito de Inteligência Emocional tem, contudo, justificado algumas discussões com mais ou menos carácter científico, chegando a ser questionado o próprio conceito e a sua existência no campo do Saber.

Desde logo na oposição entre o Quociente de Inteligência e o Quociente de Inteligência Emocional, que levou Neto e Marujo (2002) a optarem pela "provocação" de que este tipo de discussão faz lembrar "que até Nicolau Copérnico toda a gente pensava que era o sol que girava à volta da Terra" (p. 32).

Locke (2005) apresenta o argumento de que o conceito de IE é inválido porque não é uma forma de inteligência, e porque é definido de forma tão superficial e inconclusiva que não tem significado inteligível.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

A principal crítica que este autor faz ao conceito de Inteligência Emocional de Mayer e Salovey (1990) é a de que o conceito de IE passou a ser tão vasto e os seus ramos tão derivados que nenhum conceito científico poderia possivelmente enquadrar ou integrar todos os ramos, independentemente de como o conceito fosse designado.

No que respeita ao conceito desenvolvido por Goleman, Locke (2005), numa perspectiva crítica ao mesmo, efectua a pergunta e dá a resposta que "derruba" o conceito: O que é que a IE não inclui? Inteligência. O autor apenas considera relevante um elemento da IE no quotidiano das pessoas: a introspecção.

Assim, Locke (2005) conclui que, sobre Inteligência Emocional, a definição conceptual *per si* está em permanente mudança. E que existem algumas contradições conceptuais, o que leva o autor a concluir que uma melhor abordagem ao conceito de IE poderá substituí-lo pelo conceito de capacidade introspectiva.

Para Daus e Ashkanasy (2005) a Inteligência Emocional é uma área de investigação em comportamento organizacional excitante e em franca expansão. Os autores referem que Landy e Conte apresentam três pontos para refutar o conceito de IE:

- A maioria da investigação de suporte do conceito de Inteligência Emocional reside "fora da área científica", representando o seu construto uma continuação da longa e desacreditada investigação em inteligências sociais.
- O conceito de Inteligência Emocional é definido de forma inadequada e até contraditória;
- No respeito à medição da Inteligência Emocional, os investigadores e os utilizadores de escalas devem proceder com precaução até que se estabeleçam os "*bona fides*" das diferentes escalas, uma vez que as escalas de Goleman e Bar-On constituem - na sua opinião - alternativas legítimas à escala de Mayer e Salovey.

Em relação ao primeiro ponto, Ashkanasy e Daus (2005) referem que a opinião dos respectivos autores não é suficientemente convincente para se abandonar a investigação em Inteligência Emocional. Considerando que é verdade que tem existido um gradual debate em paralelo à evolução do conceito, consideram igualmente que isso é saudável e positivo em investigação científica. Aceitando as críticas respeitantes às inteligências sociais, consideram que o conceito de Inteligência Emocional é distinto daqueles, porque assente em teorias da Emoção. Reconhecem ainda que existe um vasto caminho ainda a percorrer para compreender completamente a natureza e os efeitos da Inteligência Emocional, aceitando as sugestões para futuras investigações de campo.

No que respeita ao segundo ponto, os autores reconhecem que a ideia de separação entre a mente e o corpo era conceito-base da filosofia científica desde Descartes, embora esta ideia esteja hoje em dia ultrapassada - veja-se por exemplo *O Erro de Descartes*.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Por fim, no terceiro ponto os autores referem que Landy e Conte (2005) estão a comparar maçãs e laranjas, porque consideram que o MSCEIT não tem o mesmo enquadramento teórico que o ECI e o EQ-i. No entanto, concordam em larga escala com a análise efectuada neste ponto, embora considerem prematuramente pessimista a opinião de Landy e Conte.

Desenvolver a Inteligência Emocional poderá aprofundar capacidades de auto-avaliação que permitirão identificar as formas como os enquadramentos emocionais de cada um se relacionam entre si. Quase que como em consulta de aconselhamento ou de psicoterapia, a auto-avaliação poderá contribuir para o crescimento individual e interior de cada pessoas, tornando-as mais conscientes e consequentemente mais capazes de tomar decisões. No entanto, o contexto das organizações policiais poderá não proporcionar o melhor ambiente para o desenvolvimento da Inteligência Emocional, principalmente - de acordo com Drodge e Murphy (2002) - devido à questão da confiança mútua. Existem objectivos e planos institucionais que condicionam as progressões de carreira e as avaliações de desempenho, e que comprometem a confiança e o compromisso necessário para que as pessoas desenvolvam a Inteligência Emocional ao serviço da instituição. As relações hierárquicas e as relações de poder (estas nem sempre explícitas como aquelas) são por si só obstruções ao desenvolvimento e aplicação da Inteligência Emocional. No entanto, existem interesses e objectivos organizacionais que apontam para formas de aplicação e desenvolvimento da Inteligência Emocional através de outro tipo de abordagens, designadamente o *coaching* e o *mentoring*.

O *coaching* pode-se considerar como uma intervenção cujo objectivo é melhorar o desempenho de liderança e o desempenho organizacional. Embora os *coaches* possam ser externos à organização, importa referir que se forem internos existirá maior dificuldade na sua execução devido aos laços profissionais entre o treinador e o treinado, aos limites da confidencialidade e as barreiras que naturalmente surgem em consequência do referido. O *coaching* exige - segundo Drodge e Murphy (2002) - o mesmo tipo de relação que exige o aconselhamento e a terapêutica na Psicologia - assentes em formalidades e guiões de comportamento.

Em contraste, as relações derivadas do *mentoring* tendem a ser mais informais e normalmente implicam uma relação individual e directa em termos hierárquicos. Este tipo de relações é implementado muitas vezes para preparar um sucessor, onde o conhecimento sobre o trabalho e as condições de desempenho do mesmo estão associadas a uma determinada função na organização, incluindo as capacidades, o conhecimento e as potencialidades do eventual sucessor, a par dos processos sócio-políticos da organização que são partilhados pelo mentor com aquele.

Quer o *coaching* quer o *mentoring* desenvolvem-se em relações assentes em confiança, onde deverá existir igualmente alguma percepção de valores e ligação emocional entre o treinador ou mentor e o "candidato" para que este tome a iniciativa de dar o primeiro passo na sua auto-reflexão.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

A justificação para o desenvolvimento de líderes através do *coaching* ou do *mentoring* é a partilha da orientação emocional. O "candidato" tem que defender, partilhar, ou pelo menos comungar, alguns dos valores e comportamentos do treinador ou mentor. Estes valores podem ser consistentes ou não com os objectivos organizacionais. O que poderá levar à eventual identificação de treinadores ou mentores que sejam "transgressores" - que estejam desalinhados ou que não comunguem dos valores organizacionais. Estes, podendo ser considerados como transformacionais, podem no entanto ter como "resultado" um "candidato" que finda a relação de *coaching* ou *mentoring* pode não se adequar os objectivos organizacionais.

Pelas hipóteses consideradas, podemos afirmar que existem constrangimentos na criação de relações de confiança interpessoais que conduzam à auto-reflexão, designadamente em organizações policiais. Primeiro porque os superiores hierárquicos podem ter um papel decisivo na avaliação do desempenho dos subordinados e consequentemente na progressão das suas carreiras, e respectivos aumentos salariais. Segundo, porque a cultura policial assenta em valores e padrões que são mantidos e transmitidos verbalmente, mas onde a partilha de confidências é tabu. Como a formação policial e a cultura organizacional tendem a afastar relações assentes na confiança e relações em que os sentimentos e as emoções não são normalmente partilhados, o *coaching* e o *mentoring* são de difícil implementação quando se pretende o desenvolvimento emocional dos actores policiais.

A orientação emocional de uma organização policial é composta pelos padrões culturais definidos e reconhecidos entre os pares, que incluem a partilha de valores e crenças, formas de comunicar, e formas de estar e proceder. Contudo, os actores policiais são por vezes confrontados com a falta de uma orientação emocional, o que lhes poderá dificultar a capacidade de perceberem e compreenderem o seu estado emocional. Os actores policiais precisarão de competências emocionais para trabalharem em ambientes ambíguos, demasiadamente stressantes, mas onde o trabalho de equipa é cada vez mais exigido, a par do policiamento de proximidade e da participação em missões internacionais com culturas e formas de trabalhar muito distintas das praticadas diariamente. A liderança policial não pode portanto deixar de "olhar para" as competências emocionais dos seus subordinados - onde a Inteligência Emocional se inclui.

De facto, o policiamento comunitário - assente na relação de proximidade entre polícias e cidadãos - o cada vez maior número de mulheres em instituições com fortes heranças castrenses - portanto masculinizadas - e a cada vez maior participação em missões internacionais de manutenção de paz e de formação de instituições congéneres exigem uma mudança na forma como as emoções são aculturadas e compreendidas a nível organizacional.

Podemos assim falar em alguma avaliação emocional no recrutamento e selecção de candidatos a polícia, mas também nos tabus emocionais das organizações policiais, com as consequentes sanções culturais/institucionais.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Existem exemplos contemporâneos que comprovam, empiricamente, que comportamentos que sejam amorais ou eticamente reprováveis podem provocar situações de liderança disfuncional. Estes exemplos como que representam uma subcultura organizacional, com fortes censuras sociais e graves consequências individuais e mesmo organizacionais.⁶ Torna-se importante invocar a definição de liderança associada aos valores éticos, morais e organizacionais. Assentando nestes valores a sua base organizativa em termos sociais, estudar a liderança policial requer atenção sobre o papel das emoções nos valores individuais e de grupo.

Para que um comandante consiga efectivamente ver reconhecida a sua liderança, importa que os seus valores individuais sejam amplamente aceites e comungados pelo grupo - pelos seus superiores, pares e subordinados. E atendendo ao contexto social em que se inserem as organizações policiais contemporâneas, e onde as mesmas desenvolvem o seu trabalho numa base permanente e diária, o comandante deve ter também valores em consonância com os valores da sociedade. Este largo espectro cria às instituições policiais um desafio no sentido de formarem comandantes que consigam representar os valores que sejam a base do desenvolvimento social numa perspectiva evolutiva.

Um desafio acrescido prende-se com a ideia de que, em determinadas áreas de actuação, as organizações policiais tendem a ser lentas nas suas reacções e muito pouco proactivas, porque julga-se que devam ter primeiro a aprovação da sociedade em relação aos seus procedimentos, derivada da evolução dos valores daquela - os quais são muitas vezes influenciados através da mediatização de tema associado à criminalidade e/ou à violência.⁷

O contágio emocional é outra forma de demonstração das emoções, do comandante e dos restantes actores policiais.

Vejamos dois exemplos: perante uma situação em que um elemento policial é morto em serviço, existe um leque de sentimentos comuns - dentro e fora da organização policial - de revolta pelo sucedido, de simpatia pela família do elemento que morreu. Quando uma criança é raptada e morta, os polícias, tendencialmente, empenham recursos de forma desproporcionadamente superior a outro tipo de criminalidade socialmente reprovável. Em ambas as situações são as emoções primárias que estão na justificação dos comportamentos.

A liderança policial é notória quando um comandante consegue apelar às emoções primárias dos polícias, ligando-as às leis e aos valores pessoais de um elevado número de elementos. A motivação inspiracional e a estimulação intelectual exigem - segundo Drodge e Murphy (2002) - que o comandante adopte uma postura de orientação emocional que tenha esses valores pessoais.

Importa no entanto referir que este tipo de "contágio emocional" pode ser por vezes negativo. Quando um comandante de polícia de escalão intermédio

⁶ Referimo-nos aos casos de "alegada corrupção generalizada".

⁷ Vejam-se os recentes enquadramentos políticos e legais relativamente à violência doméstica ou ao *carjacking*.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

descara certas ordens superiores, isto pode ser visto pelos seus subordinados como um aspecto negativo que, consequentemente, influenciará de forma não positiva a disponibilidade emocional destes. O que ressalta a necessidade que os comandantes de polícia devem ter em relação aos seus comportamentos e decisões, e o efeito emocional que ambos têm nos seus subordinados - um aspecto onde a Inteligência Emocional poderá ter algum impacto.

A motivação inspiracional - onde a liderança pelo exemplo tem a sua maior expressão - implica transmitir aos subordinados algum sentido de acção colectiva. Tornando perceptível a forma como o patrulheiro se integra na estrutura organizacional, o comandante transmite uma ideia de coesão institucional, muitas vezes principal suporte emocional dos elementos com funções policiais. O policiamento comunitário / de proximidade requer por isso uma mudança do paradigma da reacção policial para a pro-actividade policial, assente em relações criadas e sustentadas na comunidade local onde se desempenham funções - e onde se os comandantes têm a possibilidade de motivar e inspirar os seus subordinados para desenvolverem a sua actividade em alinhamento com os objectivos que têm associados os valores da dita comunidade, abandonando assim a imagem sisuda, inerte, fria e distante do polícia, passando a criar a imagem do polícia próximo, conhecido, e emocionalmente alinhado com os cidadãos que diariamente com ele "convivem". A orientação emocional a atingir deve assim efectuar a ligação entre as emoções primárias e secundárias que tenham significado cultural e social.

Em pesquisa apresentada por Dobby *et al.* (2004) os mesmos coordenaram uma interligação de três estudos sobre liderança, que teve como objectivo principal apoiar o *Police Leadership Development Board* para identificar os caminhos de mudança da liderança policial, de forma a ir ao encontro das necessidades de modernização e da reforma policial.

Das conclusões obtidas, importa destacar:

- A capacidade de liderar não é, obviamente, o único factor que afecta a moral dos actores policiais, mas é claramente apropriado que os líderes policiais tenham um efeito positivo em vez de negativo na moral dos polícias que têm sob o seu comando.
- Onde os líderes policiais já têm um impacto positivo nos seus subordinados, será importante compreender o que os influenciou, para identificar factores comuns e para perceber como é que estes podem ser utilizados de forma generalizada para criar uma melhor capacidade de liderar - talvez incluindo-os na formação e treino policiais.

A Inteligência Emocional e a emoção no trabalho são duas áreas de investigação que têm sido, segundo Opengart (2005), apresentadas de forma distinta.

Conforme nos refere Opengart (2005), desde o trabalho desenvolvido por Hochschild (que remonta a 1979) que as emoções no contexto organizacional têm recebido uma atenção crescente. Emoção no trabalho, também designada de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

gestão da emoção ou emoção profissional, foi definida como o esforço activo para modificar ou controlar as emoções do *self* e do próximo, de acordo com os padrões sociais. Estes padrões sociais ditam como cada qual se deve comportar e sentir.

Como a Inteligência Emocional, a emoção no trabalho tem diversas definições. E também tem diversas consequências, desde a exploração depreciativa das mesmas, até aos seus efeitos positivos, ambas podem ser utilizadas como ferramenta de influência social. É esta perspectiva que enquadra a implementação de emoção no trabalho por parte dos trabalhadores, como forma de obterem benefícios próprios (satisfação pessoal).

Existem, no entanto, algumas diferenças / distinções entre os dois campos de investigação. A investigação em emoções deriva de diversas perspectivas. Enquanto a Inteligência Emocional toma uma perspectiva essencialmente psicológica, emoção no trabalho apresenta uma perspectiva essencialmente sociológica. A Inteligência Emocional é considerada de base psicológica por causa das suas associações cognitivas e psicológicas. Aborda a satisfação, a regulação e a utilização de emoção em cada sujeito e no próximo.

Por seu lado, a emoção no trabalho examina os factores contextuais e sociais e identifica os requisitos organizacionais e funcionais.

Opengart (2005) afirma que Hochschild sugeriu que extrair a emoção do contexto é problemático, mas no entanto existem muitos investigadores de Inteligência Emocional que insistem em quantificar a emoção para justificar o seu estudo.

E porque o comportamento individual não pode ser compreendido sem se compreender o contexto, é essencial explorar em conjunto a pessoa e o ambiente, para perceber a transacção ou a relação entre ambos. Torna-se importante considerar então a ideia de Fabian, citado por Opengart (2005), que refere a Inteligência Emocional "*is having the ability*", enquanto a emoção no trabalho "*is acting upon the ability*" (p. 57).

O modelo que Goleman, Boyatzis e McKee (2002) apresentam, descrevendo o poder da Inteligência Emocional, apresentando pistas para aprender a ser líder em organizações emocionalmente inteligentes, e dando orientações concretas para um futuro organizacional assente em mudanças, teria toda a actualidade e pertinência para o presente Projecto. Tanto mais que em Portugal, na Administração Pública, e mais precisamente na Polícia de Segurança Pública, existe escassa literatura (de carácter científico) que permita efectuar um melhor enquadramento teórico.

No entanto, porque se pretende com este estudo iniciar um caminho de investigação mais abrangente e mais diverso, opta-se pelo conceito de Inteligência Emocional de Mayer e Salovey (1997) – conceito considerado primal.

Embora o termo Inteligência Emocional tenha, segundo Ashkanasy e Daus (2005) sido utilizado ocasionalmente em literatura generalista desde 1960, a primeira aplicação expressa do termo surge na tese de Doutoramento de Payne,



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

em 1986. Mas como Payne não publicou a sua tese, é o artigo de 1990 de Mayer e Salovey que é genericamente considerado o marco inicial da discussão temática. Poucos anos após a publicação do artigo que definiu inicialmente Inteligência Emocional, Goleman enquanto efectuava a pesquisa bibliográfica para um livro sobre *literacia emocional na educação*, deparou-se com o trabalho de Mayer e Salovey e decidiu renomear o seu livro para *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Este livro chamou a atenção de um jovem doutorado, Bar-On, que tinha recentemente concluído a sua tese em bem-estar psicológico. Bar-On rapidamente reconheceu o potencial da escala que tinha desenvolvido no seu doutoramento e redefiniu-a como *EQ-i* – já abordado. Entretanto Mayer e Salovey continuaram as suas investigações e apresentam uma definição evolutiva de IE, com quatro dimensões / ramos – que está, como já referimos, na base do MSCEIT. É esta definição que utilizaremos para o Estudo Empírico, onde serão abordadas as seguintes dimensões / Ramos – de acordo com a definição dos autores:

- *Perceiving Emotions* - (PEIQ) - "Percepcionar a Emoção";
- *Facilitating Thought* - (FEIQ) - "Facilitar a Cognição" (o Pensamento);
- *Understanding Emotions* - (UEIQ) - "Compreender as Emoções"; e
- *Managing Emotions* - (MEIQ) - "Gerir as Emoções".

Os Ramos identificados estão na origem da definição de duas áreas:

- *Experiential Emotional Intelligence* - (EEIQ) - "Área Experiencial de IE"; e
- *Strategic Emotional Intelligence* - (SEIQ) - "Área Estratégica de IE",

Que por sua vez determinarão o *Emotional Intelligence Quocient* - (EIQ) - "Quociente de Inteligência Emocional" - como veremos adiante.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

PARTE II - UMA ANÁLISE EMPÍRICA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

"Police leadership is ultimately about ensuring that individuals, the community and the state get the best that is reasonably possible from the human and other resources which are available to pursue the goals of policing. Hence the question of what is the most appropriate form of police leadership has to be answered by discovering which form of police leadership has the greatest positive impact on police performance. This, in turn, means that the leadership question is closely tied up with the question of [what is police performance and how should it be measured?]"

Dobby et al.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Capítulo 2. - Metodologia

Neste Capítulo, que se constitui como a componente metodológica do estudo, abordaremos as questões relacionadas com os objectivos e a questão de partida, o tipo e o método de Investigação, as variáveis, a população-alvo e a amostra, e o questionário – o seu pré-teste e demais quesitos associados.

2.1 - Objectivos e Questão de partida

Como já referimos, existem diversos tipos de subunidades operacionais, designadamente, os seguintes "tipos de Esquadra":

- Esquadra de Competência Territorial;
- Esquadra de Investigação Criminal;
- Esquadra de Trânsito; e
- Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial.

Estas Subunidades, no universo da PSP, abrangem mais de 50% da sua população, nas três carreiras com funções policiais: Oficial, Chefe e Agente.

Na tentativa de abranger o maior número possível de indivíduos pertencentes à população, optámos por restringir a população do presente estudo aos Comandantes de dois tipos de subunidade operacional, as quais são igualmente dos tipos de subunidade com maior efectivo policial, e com maior contacto com o público em geral.

O objectivo geral do presente trabalho situa-se na medição da Inteligência Emocional no desempenho das funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública.

Assim, pretende-se abordar o desempenho de funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública, e medir a Inteligência Emocional de quem tem como função principal o desempenho de funções de Comandante de Esquadra, de (1) Esquadras de Competência Territorial e de (2) Esquadras de Investigação Criminal.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), uma das opções de abordagem a uma investigação consiste em “procurar enunciar o projecto de investigação na forma de uma pergunta de partida”, através da qual se tenta definir “o mais exactamente possível o que se procura saber, elucidar, compreender melhor”.

Nestes termos, e procurando seguir as qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência que Quivy e Campenhoudt (1995) referem, como questão de partida, pode-se enunciar o seguinte:

- Qual o Quociente de Inteligência Emocional dos actores que desempenham as funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública?

Para o presente estudo, e na sequência do Objectivo Geral, identifica-se o seguinte Objectivo Específico:

- Medir o Quociente de Inteligência Emocional dos actores que



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

desempenham as funções de Comandante de (1) Esquadra de Competência Territorial e funções de Comandante de (2) Esquadra de Investigação Criminal.

2.2 - Tipo e Método de Investigação

Ainda hoje, após a acumulação de conhecimentos sobre os processos de investigação, a noção de método é invariavelmente confundida com a noção de metodologia. Poder-se-ia também abordar a questão da distinção daquele e desta ainda com as técnicas de investigação. Contudo, não será efectuada esta abordagem, por parecer desprovida de objectividade e utilidade no estágio e propósito do presente estudo.

Segundo Pardal e Correia (1995), o vocábulo *metodologia* é utilizado com diversos sentidos, sendo por isso portador de alguma ambiguidade. No uso corrente aparece associado à ciência que estuda os métodos científicos e associado a técnicas de investigação. O conteúdo de *método* é mais preciso, consistindo num plano orientador do trabalho objectivado "num conjunto de operações, situadas a diferentes níveis que tem em vista a consecução de objectivos determinados. Corresponde a um corpo orientador de pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possíveis a selecção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de *verificação empírica*".

Segundo Ander-Egg, citado por Pardal e Correia (1995), o método tem uma referência empírica, transcende os factos, recorre à verificação empírica, é autocorrectivo e progressivo, as suas formulações são de tipo geral e é objectivo - na medida em que fazendo um esforço sério de isolamento do investigador da sua cultura, se consegue alcançar a verdade possível dos factos.

Para o estudo do Objectivo Geral e do objectivo específico, opta-se pela utilização de métodos quantitativos de colheita de informação científica.

Ou seja, considera-se que, para medir o Quociente de Inteligência Emocional nos actores que desempenham as funções de Comandante de Esquadra de Competência Territorial e as funções de Comandante de Esquadra de Investigação Criminal, os métodos quantitativos são a resposta julgada mais adequada para compreender o fenómeno em estudo.

A descrição da estrutura utilizada, baseada na questão de partida, quer se vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, quer se pretenda explorar ou examinar relações entre as variáveis, ou mesmo verificar hipóteses está, de acordo com Fortin (1999), na essência da identificação do tipo de estudo.

Se bem que uma classificação singular e precisa de uma investigação seja uma realidade nem sempre alcançável, tendo em conta o objecto de estudo em causa, recorrendo à classificação de Pardal e Correia (2001) este estudo pode ser classificado:

- Quanto à generalização, trata-se de um *estudo quase experimental*, porque analisa, de modo intensivo, situações particulares (Comando das Subunidades Operacionais da PSP) as quais poderão possibilitar



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

generalizações empíricas na Polícia de Segurança Pública;

- Quanto à centração no objecto de estudo, assume uma estratégia de *experimental no campo*;
- Quanto à obtenção e tratamento de dados, trata-se de um estudo de natureza *quantitativo*;
- Quanto aos quadros de referência, situa-se numa perspectiva *compreensiva* (procura-se apreender e explicitar a significação interna da Inteligência Emocional no desempenho de funções de comando e liderança).

No que respeita aos procedimentos éticos e formais, Almeida⁸ afirma que o comportamento ético não tem normas fixas e gerais, e que o investigador deve perguntar a si próprio constantemente se o seu trabalho é desenvolvido em prol da humanidade, com a consciência de que esta tem os seus meios próprios de aceitação e rejeição. Os códigos de ética que existem ajudam no processo de decisão individual, mas não são estes códigos que realmente determinam as regras da ética.

O cada vez maior papel que a ciência tem na vida social, colocou em primeiro plano a questão da responsabilidade social dos investigadores. Na ciência, a ética baseia-se nas virtudes intelectuais fundamentais que servem de princípios à razão defendida, ou seja, tem-se em vista um determinado fim com uma lei que a oriente. Contudo, o objectivo da ética na ciência é normativo, pois ao estruturar-se uma nova ciência, configura-se também valores determinantes e ideais.

A prática da investigação científica e a utilização do conhecimento derivado dessa investigação, deveriam estar sempre direccionadas para o respeito pela dignidade e pelos direitos dos seres humanos, entre outros, tendo a plena consciência da responsabilidade que incube nos investigadores, com respeito à Sociedade em geral.

Os valores éticos deverão assim ser baseados nos valores da sociedade, incluindo o equilíbrio entre os direitos e a privacidade dos indivíduos.

Como linha transversal de orientação em termos éticos, utilizámos para o presente estudo o "*Ethical Principles of Psychologists and Code Of Conduct*", da APA - *American Psychological Association* - Associação Americana de Psicologia.

A escolha assenta no carácter actual do Código Ético e na sua abrangência de questões abordadas, designadamente as questões referentes à privacidade e confidencialidade, à gravação e guarda de métodos de pesquisa e recolha de informação, e à pesquisa e publicação.

⁸ Almeida *in* <http://www.arauto.uminho.pt/pessoas/bda/cerebro/etica.html>.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

2.3. - Medir Inteligência Emocional

A medição de IE inclui alguns testes desenvolvidos *ad hoc* e cujos conceitos não têm grande investigação nas suas características psicométricas: por exemplo o EIA (Emotional Intelligence Appraisal), o EIP (Emotional Intelligence Profile), e o IEI (Index of Emotional Intelligence). Estes testes, sendo comuns na investigação e consultadoria de recursos humanos, não indicam que tenham sido desenvolvidos com o necessário cuidado de validação científica.

Existe actualmente uma panóplia de testes que permitem medir Inteligência Emocional, designadamente os desenvolvidos por Bar-On (1997), Goleman (1999), Mayer *et al.* (2002).

Em 2000, Mayer, Caruso e Salovey defenderam que uma inteligência deve ir ao encontro de alguns critérios de base científica antes de ser considerada cientificamente legitimada:

- Deve ser capaz de ser operacionalizada como um conjunto de capacidades;
- Deve ser capaz de identificar e permitir o uso de critérios de correlação; e
- As capacidades identificadas devem desenvolver-se com a idade e com a experiência.

Os estudos então efectuados pelos autores com recurso a uma nova escala de 12 capacidades de IE – *Multifactor Emotional Intelligence Scale* – MEIS (ACTUAL MSCEIT) – permitiram concluir que esta cumpre com os três critérios supramencionados. O que permite validar cientificamente, quer o conceito, quer a MEIS (ACTUAL MSCEIT).

Mas este (sub)tema também não é pacífico entre os investigadores. Mayer *et al.* (2001a) referem que Roberts questionou sobre se a reivindicação destes em que a IE tinha as bases de uma inteligência *standard* era garantida / comprovada, designadamente pelos resultados obtidos nas pesquisas efectuadas.

Estes, com Sitarenios (2001) gizaram uma resposta em face da divergência levantada dos procedimentos estatísticos utilizados, uma vez que permitiriam que quem respondesse a um teste de EI poderia "manipular" as respostas – entre outras questões levantadas.

A principal conclusão que se retirou é que os testes de IE não são definitivos, já que este campo do conhecimento ainda não está assimilado de forma madura – e que os autores nunca pretenderam que assim não fosse. Ainda que os primeiros anos de investigação sobre IE tenham sido frustrantes – já que consideram que ainda há muito para estudar e aprender sobre IE –, permitiram grandes recompensas em termos de investigação e uma "mão-cheia" de indicadores promissores para o futuro.

Na continuação das suas investigações Mayer *et al.* (2002) colocaram a questão de se saber se a IE é uma simples teoria *naïf* de personalidade, ou se era uma forma de inteligência.

A metodologia utilizada para tentar obter uma resposta foi a utilização de um teste de capacidade de IE e a sua relação com variáveis de testes de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

personalidade, para determinar em que medida estes conceitos se sobrepõem.

Utilizando a escala MEIS, e analisando a sua fiabilidade perante a população, a mesma demonstrou ter consistência. Contudo, embora seja crítico demonstrar a IE, definida e medida como uma capacidade, ela pode ser medida com confiança e diferenciada de outros conceitos. Mais importante ainda, é identificar o que a IE prediz – por exemplo, o seu papel na escolha de carreira.

Os autores concluem que a IE pode ser vista como uma potencial forma de alargar o conhecimento das capacidades mentais humanas.

Para Mayer e Brackett (2003), os três testes de IE mais conhecidos são:

- o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*;
- o *Emotional Quotient Inventory (EQ-I) (Bar-On)*; e
- o *Schutte et al.'s (1998) self-report EI test (SREIT)*.

No entanto, existem algumas divergências na comunidade científica, designadamente sobre o que os testes realmente medem, o que predizem e se os testes são distintos de outras capacidades e atributos de personalidade. Estas questões assentam, sobretudo, no reconhecimento e consequente diferenciação dos dois grandes tipos de modelos de IE, já abordados. Aceita-se portanto que existem dois grandes tipos de testes: os *ability-based tests* e os *self-report tests*.

Os autores afirmam que, até 2003, ainda não existiam estudos comparativos entre os três testes anunciados. Portanto, não se sabia se os testes mediam as mesmas "variáveis" ou não.

O teste MSCEIT (abordado em pormenor adiante) foi desenhado para medir a IE de acordo com a definição defendida pelos seus autores – medindo as quatro principais capacidades do seu modelo de IE – perceber (percepcionar) a emoção, integrá-la no pensar, entendê-la e geri-la. Foi actualizado para a versão 2.0 em 2003.

O EQ-I é um *self-report test* de IE elaborado para responder à pergunta efectuada pelo seu autor – porque é que existem pessoas que têm melhor bem-estar psicológico e maior capacidade de sucesso que outras. À semelhança do MSCEIT, o EQ-I mede as cinco grandes áreas do modelo de IE do seu autor – capacidades intrapessoais, capacidades interpessoais, adaptabilidade, gestão do stress e disposição geral. No entanto, Bar-On (2006) efectuou uma revisão ao EQ-I, considerando que a disposição geral é mais um elemento facilitador de IE do que propriamente uma área do conceito de IE – base do conceito da inteligência sócio-emocional.

O SREIT é também um *self-report test*, e foi desenvolvido por Shutte. Assenta num levantamento de 62 itens efectuada na literatura de Salovey e Mayer. A análise dos factores dos 62 itens deu origem aos 33 itens do SREIT. Contudo, Petrides e Furnham criticaram as propriedades psicométricas do SREIT e a sua dimensão, preferindo os seus resultados exploratórios, que resultaram na divisão do SREIT em quatro factores provisórios: optimismo, apreciação das emoções, competências sociais e utilização das emoções.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Em termos comparativos, Mayer e Brackett (2003) afirmam que não existe informação fidedigna. Apenas em relação a cada teste, individualmente.

Ainda assim, concluem que existe consenso no sentido de que tanto o EQ-I como o SREIT contém grandes quantidades de variáveis com escalas de personalidade. O que levou a que alguns investigadores considerassem que o EQ-I e o SREIT seriam melhor caracterizados como sendo tipos de inventários de personalidade e não como sendo testes de IE.

Refira-se ainda o *Emotional Competence Inventory 2.0* – ECI 2.0 – de Goleman. O ECI é uma ferramenta do tipo 360º desenhada para avaliar as competências emocionais identificadas no modelo de IE de Goleman.

De forma sinóptica, Cunha *et al.* (2006) apresentam as seguintes ideias:

- Existem vários métodos e instrumentos de medida da Inteligência Emocional;
- Não há consenso entre os investigadores acerca de qual o melhor método;
- Identificam-se fundamentalmente três métodos:
 - Testes de competências – por exemplo o MSCEIT;
 - Questionários de auto-descrição – por exemplo o Bar-On EQ-I, e o EQ-Map;
 - Método dos informadores – por exemplo o ECI.
- A existência de uma variedade de métodos de medida faz-se acompanhar de uma grande diversidade de tipologias dimensionais, nem sempre coincidentes.
- O modelo de competências mentais de Mayer, Salovey e Caruso compete com modelos mistos (Bar-On por exemplo), englobando estes outros aspectos da personalidade e do carácter.
- Os modelos mistos são alvo de maior popularidade, ao passo que os modelos de competências colhem maior receptividade no meio académico e de investigação em ciências sociais.
- Mais do que optar por um ou outro tipo de modelo, importa considerar as respectivas forças e limitações.

Foi com base num modelo misto que Rego e Fernandes desenvolveram e validaram um instrumento de medida de Inteligência Emocional. Este instrumento, aplicável a populações portuguesas, foi precedido de estudos exploratórios e confirmatórios, recorrendo-se posteriormente ao método da auto-descrição. O modelo comporta seis dimensões.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Tabela 9 - As seis dimensões de um instrumento de medida de IE desenvolvido e validade por Rego e Fernandes em Populações Portuguesas

Dimensões
- Compreensão das emoções próprias
- Auto-controlo perante as críticas
- Auto-encorajamento, ou uso das emoções
- Auto-controlo emocional
- Empatia
- Compreensão das emoções dos outros

FONTE: Cunha *et al.* (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*.

Segundo Fineman (2004), medir Inteligência Emocional e atribuir às pessoas um valor ordinal, classificando-as, não é um acto despido de relevância. Embora alguns investigadores da Inteligência Emocional argumentem com os detalhes específicos das suas abordagens científicas, e assim proclamem imparcialidade, a realidade demonstra que a Inteligência Emocional é apropriada e altamente impregnada com uma posição valorizada do tipo: "*high emotional intelligence is good; low emotional intelligence is not good*" (p. 729).

Fineman (2004) considera que, hipoteticamente, é possível transformar qualquer emoção em itens com majoração qualitativa e que, com perseverança, alguns itens podem inclusive mostrar padrões aceitáveis de fiabilidade e validade. Ao ponto de poderem indicar algumas pistas de apoio em termos de decisões de políticas sociais (ou organizacionais, designadamente no recrutamento).

Mas para este autor existe uma maior empatia com a investigação das emoções sem necessariamente proceder à sua medição. As conclusões assim obtidas serão menos precisas que as "simplicidades" das escalas e medições, mas serão certamente ricas em conhecimento e plausibilidade.

Mesmo Mayer, Roberts e Barsade colocam em 2008 a questão de saber se os testes de IE medem o que os mesmos pretendem medir.

Brackett e Mayer (2003), no seu artigo *Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence*, afirmam que alguns resultados de investigações obtidos com o MSCEIT sugerem que a IE, enquanto "*mental ability*", existe como sendo um construto distinto e claramente definido, e que tem evidência na validade incremental. Mantendo a IE confinada a um "*ability model*" torna possível analisar a medida em que a IE contribui especificamente para o comportamento humano.

Pelo exposto, podemos concluir que não é pacífica a discussão em torno da medição das emoções, nem da Inteligência Emocional.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

2.4. - Instrumento de Colheita de Dados: o Questionário

Os dados do estudo foram colhidos a partir de uma observação estruturada, em que previsivelmente o investigador, porque viveu a situação, ainda que distanciada no tempo, é passível de conhecer, a partir do interior, o objecto de estudo. O questionário constitui o tipo de instrumento utilizado na recolha dos dados.

Pardal e Correia (1995) referem o questionário como sendo uma das técnicas mais comuns de recolha de dados no âmbito da investigação sociológica. A *contrário* de outras técnicas, o questionário tem uma grande vantagem em face do tipo de organização e horários praticados pelos seus indivíduos - não exige a presença de alguém para registar as respostas.

Garantindo, em princípio, o anonimato de quem responde, permite uma resposta não imediata. Contudo, apresenta algumas desvantagens: podem-se extraviar os questionários, antes ou depois de serem preenchidos; os inquiridos podem criar expectativas falsas antes de o fazerem, por troca de opiniões com outros inquiridos que já o fizeram; dada a autonomia dos inquiridos (quem responde não tem tutoria física), o questionário não deve causar qualquer dúvida no seu preenchimento, incompreensão de palavras ou ambiguidade na interpretação das perguntas.

O questionário administrado à amostra deste estudo é composto por duas partes: uma parte inicial, com a qual se pretendeu caracterizar a amostra; e o MSCEIT, a partir da sua actual versão inglesa.

A parte inicial, procurando manter o anonimato de quem respondeu, pretende analisar algumas variáveis pessoais e relacionais (posição do indivíduo face à organização) que permitam caracterizar a amostra: género, idade, estado civil, número de filhos, distância entre a residência e o local de trabalho, habilitações literárias, anos de serviço na PSP, anos de comando da esquadra que comanda e tipo de esquadra que comanda.

O MSCEIT foi, após autorização formal, traduzido para português. A sua versão final encontra-se em anexo.

Segundo Mayer *et al.* (2007) o MSCEIT é actualmente utilizado numa grande variedade de áreas de investigação, tais como a pesquisa clínica, testes neuropsiquiátricos, e estudos em escolas, universidades e organizações.

À partida existe um obstáculo na administração deste tipo de testes do MSCEIT, a qual se traduz na dificuldade em pontuar uma "resposta correcta". No *MSCEIT User's Manual* são apresentados alguns métodos:

- Um primeiro método consiste em identificar como resposta correcta aquela que é considerada correcta pela maioria das pessoas envolvidas na pesquisa - é o "consenso geral";
- Um segundo método consiste no convite a vários especialistas em emoções para que indiquem quais as respostas correctas, e utilizar a média das suas respostas como critério - "é o consenso especialista";



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- Um terceiro método, possível apenas para alguns tipos de perguntas, consiste em ter um tipo de "target".

Face a esta diversidade de métodos, o MSCEIT tinha que ser sujeito a testes empíricos.

Para tal, o seu antecessor - MEIS - foi sujeito a estudos sucessivos para comparar os três métodos supramencionados, sendo que os resultados indicaram que estes três métodos estavam relacionados.

Os resultados indicaram que a IE medida constituía uma "inteligência única", com três subfactores: percepção emocional, compreensão emocional e gestão emocional, correspondendo aos primeiro, terceiro e quarto ramos do modelo. Técnicas estatísticas mais avançadas identificaram uma evidência limitada para o quarto factor "integração das emoções", que representa o segundo ramo do modelo.

O MEIS apresentou, assim, resultados satisfatórios em relação ao conceito de IE de 4 subconceitos / ramos, mas com algumas limitações:

- Era demasiado longo;
- Após a sua criação, surgiram algumas oportunidades de melhoria;
- Esperava-se que se conseguisse integrar a medição do *Ramo 2 - Integrating Emotions*

Foram estas e outras limitações que estiveram na origem do desenvolvimento do MSCEIT. O MSCEIT, e os testes em que o mesmo se baseou, foram aplicados a diferentes indivíduos de diferentes origens sociais e étnicas nos Estados Unidos da América, Austrália, Canadá, Israel, França, Reino Unido, entre outros. Os resultados atingidos sugerem que o MSCEIT "*has cross-cultural applicability and utility*" e "*may be administered to corporate, school, medical, psychiatric, correctional, and research populations*" (p. 12).

O MSCEIT está configurado de forma a obter-se um resultado global de IE, um resultado em cada duas áreas do MSCEIT e 4 resultados em cada ramo do MSCEIT, conforme a tabela seguinte. Os resultados são apresentados como quocientes de IE (EIQs).

Tabela 10 - Estrutura e níveis de feedback do MSCEIT 2.0

Overall Scale	Two Areas of the MSCEIT	Four Branches of the MSCEIT	Task Level	
Emotional Intelligence (EIQ)	Experiential Emotional Intelligence (EEIQ)	Perceiving Emotions (PEIQ)	Faces	Section A
			Pictures	Section B
		Facilitating Thought (FEIQ)	Facilitation	Section C
			Sensations	Section D



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Overall Scale	Two Areas of the MSCEIT	Four Branches of the MSCEIT	Task Level	
	Strategic Emotional Intelligence (SEIQ)	Understanding Emotions (UEIQ)	Changes	Section E
			Blends	Section F
		Managing Emotions (MEIQ)	Emotional Management	Section G
			Emotional Relations	Section H

Fonte: Mayer *et al.* (2007). *MSCEIT User's Manual*.

Os quocientes de IE (resultados) no MSCEIT podem ser calculados de acordo com o método de consenso geral, ou de acordo com o método de consenso especialista. O método escolhido - método de consenso geral - será analisado posteriormente.

Conte (2005) fez uma apresentação sistemática e abreviada do MSCEIT, e de algumas questões relacionadas com a fiabilidade do mesmo.

Para a aplicação do MSCEIT, a editora MHS disponibiliza duas opções:

- Utilizar folhas de respostas standard, enviando-as por fax ou e-mail para a editora,
- Utilizar a versão on-line do MSCEIT.

A primeira opção apresentou-se como inviável, tendo em conta as suas características técnicas e financeiras associadas.

A segunda opção apresenta ainda duas hipóteses:

- Disponibilizar o acesso nominal à versão on-line do MSCEIT;
- Disponibilizar as folhas de respostas standard, e inserir os dados a *posteriori* na versão *on-line* do MSCEIT.

No caso da versão *on-line* do MSCEIT, os resultados e respectivos relatórios são enviados pela MHS ao administrador do MSCEIT;

A fiabilidade do MSCEIT é a seguinte:

Tabela 11 - Fiabilidade do MSCEIT, das suas áreas e dos seus ramos

Área Ramo	Resultados recomendados para interpretação	Fiabilidade Método de Consenso Geral
Global	EIQ Total	.93
Áreas	Experiencial	.90
	Estratégica	.88
Ramos	Percepção	.91



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Área Ramo	Resultados recomendados para interpretação	Fiabilidade Método de Consenso Geral
	Facilitação	.79
	Compreensão	.80
	Gestão	.83
Ramo 1: Percepção de emoções	A. Rostos	.81
	E. Imagens	.88
Ramo 2: Facilitação de pensamento	B. Facilitação	.64
	F. Sensações	.65
Ramo 3: Compreensão de emoções	C. Mudanças	.70
	G. Misturas	.66
Ramo 4: Gestão de emoções	D. Gestão da emoção	.69
	H. Relações emocionais	.67

Fonte: Mayer *et al.* (2007). *MSCEIT User's Manual*.

McEnrue e Groves (2006) seleccionaram 4 testes para efectuarem a sua análise e crítica: o MSCEIT, o ECI-2, o EQ-i, e o EIQ. Após a escolha dos testes, identificaram os critérios de análise. A evidência que foi utilizada para calcular a validade dos testes assentou nas seguintes características: conteúdo, construção, faces, previsibilidade ou simultaneidade, e validação externa.

2.5. - Variáveis de Investigação

Para estudar o objectivo geral apresentado que serve de base ao presente estudo há que identificar e classificar a respectiva população-alvo, através da tipificação de variáveis que caracterizem a mesma - através dos seus atributos ou características.

Tabela 12 - Variáveis de investigação - População-alvo

Designação da variável	Classificação da variável	Designação em SPSS
Género	qualitativa nominal	género
Idade	quantitativa contínua	idade
Estado civil	qualitativa nominal	estado
Tem filhos	qualitativa nominal	temfilho
N.º de filhos	quantitativa discreta	n_filhos
Local de Residência	qualitativa nominal	residênc
Habilitações Literárias	qualitativa ordinal	habilita
N.º de anos funções policiais	quantitativa contínua	anos_psp
N.º de anos actual função de Comandante de Esquadra	quantitativa contínua	anos_cmd
Tipo de Esquadra que comanda	qualitativa nominal	tipo_esq

Algumas das variáveis foram codificadas, sendo a tabela seguinte a tipificação



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

efectuada:

Tabela 13 - Variáveis de investigação - População-alvo - Codificação

Designação da variável	Designação em SPSS	Codificação
Género	género	1 - masculino 2 - feminino
Idade	idade	-
Estado civil	estado	1 - solteiro(a) 2 - casado(a) 3 - divorciado(a) 4 - união de facto 5 - separação de facto 6 - outro
Tem filhos	temfilho	1 - sim 2 - não
N.º de filhos	n_filhos	-
Local de Residência	residênc	1 - Na Área da Responsabilidade (AR) da Esquadra que Comanda 2 - Entre 0 a 15 km do limite da AR da Esquadra que Comanda 3 - Entre 15 a 50 km do limite da AR da Esquadra que Comanda 4 - A + de 50 km do limite da AR da Esquadra que Comanda
Habilitações Literárias	habilita	1 - 4ª classe ou equivalente 2 - Até 2º ciclo ou equivalente 3 - Até 9º ano ou equivalente 4 - 9º ano completo 5 - Até 12º ano ou equivalente 6 - 12º ano completo 7 - Frequência de ensino superior 8 - Licenciatura ou grau superior
N.º de anos funções policiais	anos_psp	-
N.º de anos actual função de Comandante de Esquadra	anos_cmd	-
Tipo de Esquadra que comanda	tipo_esq	1 - Esquadra de Competência Territorial 2 - Esquadra de Investigação Criminal 3 - Outra

Relativamente à Inteligência Emocional, consideram-se variáveis a estudar as decorrentes do MSCEIT a seguir identificadas, classificadas e sumariamente descritas. Em termos de classificação, consideram-se que as variáveis em causa são qualitativas ordinais, mas passíveis de ordenação.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Tabela 14 - Variáveis de investigação - Inteligência Emocional - MSCEIT

Valor Global	Áreas do MSCEIT	Ramos do MSCEIT	Designação em SPSS
Emotional Intelligence Quociente de Inteligência Emocional	Experiential Emotional Intelligence Área Experiencial de IE	Perceiving Emotions Percepcionar a Emoção	Quociente de IE - qie
		Facilitating Thought Facilitar a Cognição	Área Experiencial de IE - área_exp Área Estratégica de IE - área_est
	Strategic Emotional Intelligence Área Estratégica de IE	Understanding Emotions Compreender as Emoções	Percepcionar a Emoção - percep Facilitar a Cognição - facilit
		Managing Emotions Gerir as Emoções	Compreender as Emoções - compreen
			Gerir as Emoções - gerir

Adaptado de: Mayer *et al.* (2007). *MSCEIT User's Manual*.

2.6. - A população-alvo e a Amostra

De acordo com Maroco (2003) existem dois tipos de amostragem:

- Amostragem probabilística ou aleatória - onde as amostras são obtidas de forma aleatória; e
- Amostragem não-probabilística ou não-aleatória - que se subdivide em:
 - o Acidental, casual ou conveniente - os elementos são seleccionados pela sua conveniência, por voluntariado ou acidentalmente;
 - o Objectiva - os elementos pertencem a subgrupos restritos que serão mais receptivos ao objectivo de estudo;
 - o Modal;
 - o De especialistas;
 - o Por quotas;
 - o De diversidade; e
 - o De propagação geométrica.

Pela dimensão humana da PSP - mais de 20.000 elementos com funções policiais, sendo que destes, cerca de 16.000 desempenham funções em Comandos e subunidades operacionais - torna-se impraticável proceder ao levantamento e recolha de informação no Universo da Instituição, pelo que a amostragem não pode ser aleatória.

Como se considera nuclear o desempenho de funções operacionais,



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

pretendemos restringir as funções de Comando e Liderança na perspectiva da Inteligência Emocional, relativamente às subunidades operacionais. Pelo que a amostra inclui apenas elementos que desempenhem funções operacionais em subunidades operacionais. A amostragem é, assim, objectiva.

Pela objectividade já apresentada, a população-alvo deste estudo são os Comandantes das (1) Esquadras de Competência Territorial e os Comandante das (2) Esquadras de Investigação Criminal. De acordo com a informação obtida institucionalmente, existem 200 Esquadras dos géneros referidos, pelo que a população-alvo do presente estudo é $N=200$.

Podemos já referir que a amostra populacional é de 90, constituída pelo número de respostas recebidas, o que traduz uma taxa de 45% de respostas ao questionário enviado.

Acrescentamos que os questionários completos são em número inferior a 90, pelo que será considerada para o estudo a amostra composta pelos questionários completamente respondidos, sendo que $n=77$.

2.7. - Pré-teste e aplicação do Questionário

Qualquer instrumento de pesquisa e recolha de informação, após a sua elaboração e antes da sua aplicação definitiva, precisa de passar por um pré-teste efectuado a um pequeno grupo de indivíduos representativos da população escolhida.

O pré-teste consiste na aplicação do instrumento de pesquisa e recolha de informação a uma pequena amostra da população, a fim de verificar entre outras:

- Se as questões são compreendidas por todos;
- Se existem questões de compreensão difícil;
- Se as questões estão correctamente redigidas;
- Se as questões fechadas contemplam todas as hipóteses de resposta;
- Se a ordem das questões é aceitável;
- Se as questões estão devidamente identificadas e agrupadas por blocos temáticos;
- Se as questões colocadas não influenciam as respostas às questões seguintes;
- Se o instrumento não é muito longo; e
- Se o instrumento não provoca desinteresse.

Para assegurar, então, a validade e precisão dos instrumentos de pesquisa e recolha de informação, testar a sua clareza e pertinência, testar ainda a organização das questões e obter uma reacção que tenha valor acrescentado, o questionário foi aplicado a 3 elementos que desempenham funções policiais em subunidades operacionais do Comando de Polícia de Coimbra. Estes elementos foram escolhidos aleatoriamente.

O pré-teste foi aplicado apenas após obtidas as autorizações institucionais



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

formais, e garantido aos elementos que constituíram a sua amostra o anonimato e confidencialidade.

As respostas de pré-teste não foram consideradas para a amostra populacional, não tendo por isso sido alvo de análise e processamento. Contudo, a opinião dos 3 elementos que preencheram o questionário foi unânime, no sentido de considerar a ferramenta como adequada para o objectivo pretendido.

2.8 - Administração do Questionário

Por questões de economia de tempo, e após o pré-teste, optámos pela seguinte metodologia na aplicação do questionário:

- Impressão do questionário inicial;
- Impressão do MSCEIT a cores;
- Elaboração de folha de respostas mais simplificada do que a folha de respostas standard (após autorização da MHS, obtida por correio electrónico);
- Elaboração de ofício de apresentação do questionário, com a indicação da autorização institucional necessária para a aplicação do mesmo, breve explicação da investigação em desenvolvimento, breve explicação do questionário, apresentação dos conceitos éticos associados e dos contactos em casa de dúvida;
- Impressão da morada do destinatário, em envelope correio verde, dos CTT, formato C5; e
- Envio do envelope e de toda a documentação referida a 200 Comandantes de Esquadra de Competência Territorial ou de Investigação Criminal, no território nacional continental.

A taxa de respostas obtidas com a administração do questionário foi de 45% - obtivemos 90 respostas.

2.9 - Tratamento estatístico dos dados

De acordo com o objectivo geral, a questão de partida e o objectivo específico, os dados provenientes da recolha foram tratados com o recurso às técnicas estatísticas tradicionais e a uma ferramenta informática - o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Na vertente quantitativa, concorda-se com a ideia apresentada por Pardal e Correia (1995): uma colecção de dados apresentada sob a forma numérica, deve ser sujeita a "operações técnicas conducentes à organização, exploração e descrição da informação empírica" (p. 88), de forma a apreender e quantificar os fenómenos, os seus aspectos, regularidades ou padrões que os caracterizem.

Para operacionalizar esta dimensão empírica do estudo, os dados foram codificados com recurso ao SPSS. O SPSS permitiu realizar cálculos estatísticos variados, com algum grau de complexidade, consoante as variáveis analisadas; e permitiu visualizar resultados de forma a proporcionar uma apresentação e



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

consequente interpretação dos mesmos.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Capítulo 3. - Análise dos Resultados

O objectivo da medição do QIE na Polícia de Segurança Pública (que no nosso entendimento é uma organização perfeitamente enquadrável no tipo de organização a que Fineman (2003) apelida de organizações emocionais) mais em concreto nas Funções de Comando e Liderança nas Subunidades Policiais, através da administração de questionários, foi atingido em medida suficiente, a qual permite efectuar a sua apresentação.

Como já referimos, apesar de existirem alguns modelos distintos do conceito de IE, derivados de diferentes estudos e abordagens, de opiniões convergentes e divergentes, porque pretendemos iniciar um caminho de investigação mais abrangente e variado na PSP, optámos pelo conceito de IE de Mayer e Salovey (1997). Este é considerado primal, e ao qual está associado o MSCEIT, sobre o qual apresentamos, de seguida, informação sobre a amostra recolhida e sobre os resultados.

A amostra do presente estudo é composta pelo número de questionários completamente preenchidos, tendo sido retirados da amostra vários questionários incompletos.

Esta decisão é tomada tendo em conta que, de acordo com a classificação do MSCEIT, os questionários que não permitiram calcular o valor do QIE são excluídos.

No entanto, refira-se que dos 90 questionários recebidos:

- O ramo "percepcionar as emoções" obteve 81 questionários onde foi possível determinar um resultado no MSCEIT;
- O ramo "facilitar a cognição" obteve 77 questionários onde foi possível determinar um resultado no MSCEIT;
- O ramo "compreender as emoções" obteve 90 questionários onde foi possível determinar um resultado no MSCEIT;
- O ramo "gerir as emoções" obteve 88 questionários onde foi possível determinar um resultado no MSCEIT;

Esta diferença nos números de questionários preenchidos em cada ramo pode ser devido à metodologia seguida na aplicação dos mesmos. Não estando presente um elemento facilitador do preenchimento, designadamente o investigador, a interpretação das instruções de preenchimento por parte de cada inquirido pode estar na origem desta discrepância.

Em face do número de questionários respondidos em cada um dos quatro ramos, de acordo com a tipificação de cada área do MSCEIT:

- A "área experiencial" teve 77 questionários completos, onde foi possível determinar um resultado no MSCEIT;
- A "área estratégica" teve uma taxa de resposta de 44% onde foi possível determinar um resultado no MSCEIT.

Pelo que, de acordo com as normas de classificação do MSCEIT, retivemos 77



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

questionários, onde foi possível determinar um resultado de QIE, o que nos identifica n como sendo 77 ($n = 77$).

A amostra é composta por 77 casos, em que 70 são do género masculino, e 7 são do género feminino. O caso mais jovem apresentou a idade de 23 anos e o menos jovem 55.

O estado civil predominante é "casado(a)", seguido de "solteiro(a)", sendo que 55 casos responderam que têm filhos. Destes 55 casos, 20 têm apenas 1 filho, 29 têm 2, 5 têm 3 filhos e apenas 1 caso tem 4 filhos – nenhum caso apresentou número superior de filhos.

Dos casos considerados, a maior percentagem (39%) reside entre 0 e 15 Km do local de trabalho, seguido dos que residem entre 15 e 50 Km.

Verifica-se que existem dois grandes grupos de habilitações literárias: 30 casos com o 12º ano completo e 29 casos com licenciatura ou grau superior. Identificam-se, também, dois grandes grupos no que respeita aos anos de serviço na PSP: com menos de 7 anos, e com mais de 15. Estes dois grupos são perfeitamente identificáveis no seio da PSP, devido à implementação e entrada em funcionamento, em 1984, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna - ISCPSI (ex-Escola Superior de Polícia - ESP). Até 1989, os oficiais da PSP que exerciam funções de comando e liderança de subunidades operacionais eram maioritariamente recrutados da carreira de Subchefe (que por sua vez tinham sido recrutados da carreira de Guarda), e acediam à carreira de oficial de polícia através de concurso, frequência e aproveitamento no curso de promoção a oficial de polícia, necessitando, apenas, de habilitações literárias ao nível do 12º ano. Tal significava que os oficiais tinham o 12º ano e, no mínimo, mais de 30 anos de idade. No entanto, com a saída dos primeiros cursos do ISCPSI, com elementos que acederam directamente ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia (CFOP - licenciatura em ciências policiais) após a conclusão do 12º ano de escolaridade, constata-se que passam a “existir duas franjas etárias” de elementos que comandam Esquadras: elementos com mais de 30 anos e 12º ano de escolaridade e elementos pouco mais que 20 anos e licenciados em ciências policiais. Se considerarmos, ainda, as alterações nas carreiras policiais, implementadas em 1999, o que culminou com o fim dos cursos de promoção a oficial de polícia, e se considerarmos que os oficiais oriundos do CFOP apenas desempenham funções de comando de esquadras no início de carreira, a caracterização da amostra do presente estudo espelha esta realidade organizacional.

Dos 77 casos, 52 comandam esquadra de competência territorial, 23 comandam esquadra de investigação criminal e 2 comandam outro tipo de esquadra. A diferença essencial entre cada tipo de esquadra está no tipo de competências - mais ou menos específicas - que enquadram o desempenho da actividade *core* na esquadra. Se numa esquadra de competência territorial se efectua essencialmente a protecção e segurança de pessoas e bens, o atendimento público generalizado, o policiamento comunitário/de proximidade e a reacção a “casos de polícia quotidianos”, numa esquadra de investigação criminal



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

ou outra desenvolvem-se actividades de âmbito policial, mas com maior especificidade/especialização. Por si só, tal não identifica necessidades específicas de competências diferenciadas dos elementos que desempenham funções de comando e liderança, o que permite aplicar as conclusões do estudo sem prejudicar a coerência das mesmas, em função do tipo de subunidade policial.

Após esta caracterização sumária da amostra, passamos à apresentação dos resultados, organizados por variável – Quociente de Inteligência Emocional e as duas áreas com os respectivos ramos. Vamos apresentar algumas medidas de tendência central e de dispersão dos resultados. As medidas de simetria e achatamento são o coeficiente de assimetria e o coeficiente de achatamento ou de *Kurtosis*. Os valores do Coeficiente de Assimetria e do Coeficiente de Achatamento devem ser próximo do zero $\in]0,5;0,5[$; se o valor for superior a 1, e de acordo com Maroco (2993), "pode assumir-se que a distribuição não é normal" (p. 32).

Utilizámos o nível de significância (nível de confiança) - 95%. Ao qual identificamos uma probabilidade de erro de 5% - $\alpha = 0,05$.

Considerámos que um coeficiente de variação acima dos 10% representa uma variação forte na distribuição dos resultados.

O MSCEIT encontra-se concebido de forma a poder ser classificado por dois métodos: o método do consenso geral e o método do consenso especialista.

De acordo com o seu *User's Manual* é recomendada a utilização do consenso geral.

Este método utiliza uma base de 5000 questionários para classificar as respostas. Se 70% das respostas seleccionassem "A" como resposta a um item concreto, à resposta "A" seria atribuída uma classificação de 0,70. Se 20% das respostas seleccionassem "A" como resposta a um item concreto, à resposta "A" seria atribuída uma classificação de 0,20. E assim sucessivamente.

O método especialista utilizou as respostas elaboradas por 21 especialistas em emoções. Se 18 dos 21 especialistas considerassem que a resposta correcta era a resposta "D", então a resposta "D" seria classificada de 0,86 (18 a dividir por 21).

Optámos por metodologicamente seguir a recomendação, pelo que os resultados foram classificados de acordo com o método do consenso geral.

O MSCEIT tem uma classificação dos resultados, que permite identificar "linhas de orientação" em relação ao Quociente de Inteligência Emocional, a saber:



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Tabela 15 - Linhas de Orientação para interpretação dos resultados do MSCEIT

EIQ	Resultado qualitativo
69 ou menos	A Desenvolver
70 - 89	A Melhorar
90 - 99	Resultado abaixo da média
100 - 109	Resultado acima da média
110 - 119	Competente
120 - 129	Forte
130 ou mais	Significativamente Forte

Adaptado de: Mayer *et al.* *MSCEIT User's Manual*.

A aplicação do questionário permitiu efectuar a medição do QIE, e das suas respectivas Áreas e Ramos que estruturam a definição de Inteligência Emocional seguida neste trabalho, à luz dos conceitos apresentados por Mayer *et al.*

Medimos os níveis de QIE que estão presentes nos Comandantes de Esquadra ou seja, as suas competências associadas à capacidade de perceber emoções, de facilitar a cognição, e de compreender e gerir as suas emoções e as emoções dos outros.

3.1. - Quociente de Inteligência Emocional - QIE

Conforme já referimos anteriormente, o Quociente de Inteligência Emocional é calculado a partir da conjugação dos resultados respeitantes às duas áreas do conceito de inteligência emocional, medidas pelo MSCEIT: a Área Estratégica de IE e a Área Experiencial de IE.

Em relação ao **Quociente de Inteligência Emocional - QIE**, dos resultados obtidos observámos que a média apresenta o valor 80. A moda apresenta dois valores, 78 e 79.

Em relação ao valor da média, o mesmo traduz a necessidade de melhorar os níveis de inteligência emocional dos Comandantes de Esquadra, ou seja, de melhorar a capacidade de lidar com emoções, em quatro vertentes - os ramos da definição de IE considerada -, associada à capacidade de compreender e resolver situações. Tal que implica a utilização inteligente dos pensamentos e das emoções, e ainda a capacidade de utilizar o poder das suas emoções como uma fonte de informação, motivação e de ligação.

Sendo os valores da moda próximos do valor da média, poderá significar que existe alguma homogeneidade na formação e nos padrões de actuação e comportamentos dos elementos com funções de comando e liderança. Ainda assim, em termos de dispersão dos resultados em relação à média, verificámos que o desvio-padrão do QIE se situa nos 10,63, o que identifica alguma dispersão. Esta dispersão não é coincidente com a ideia que se pretende no desempenho de funções análogas nas subunidades policiais: que os elementos que desempenham funções de comando e liderança as desempenhem ao mesmo



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

“nível” (que tenham as mesmas competências associadas à Inteligência Emocional), independentemente da localidade/subunidade. No que respeita ao coeficiente de variação, por nós considerado forte, porque acima dos 10% - 13,28% - significa que os desvios dos resultados relativamente à média já têm alguma expressão. Este valor reforça a nossa ideia em relação ao desvio-padrão do QIE: que a dispersão dos resultados em relação à média tem relevância na interpretação dos resultados, conforme já mencionámos. Por isso, identifica uma potencial necessidade de intervenção no sentido de, por exemplo através de formação, tentar uniformizar os níveis de QIE entre os elementos que desempenham funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da PSP.

Os resultados obtidos no QIE são de alguma forma relevantes de mais algumas necessidades de actuação e intervenção na PSP, no que respeita à Inteligência Emocional, conforme discutiremos adiante.

3.2. - Área Experiencial de IE

A “**Área Experiencial de IE**” apresenta uma média de 80 e moda com os valores 66 e 79.

Em relação ao valor da média este resultado traduz uma necessidade de melhorar as capacidades dos Comandantes de Esquadra no que respeita aos dois primeiros ramos da definição de IE, mais precisamente os ramos “Percepcionar a Emoção” e “Facilitar a Cognição” (o Pensamento). Isto é, será importante melhorar, por um lado, a autoconsciência emocional, a auto-avaliação rigorosa e a autoconfiança dos elementos em questão, bem como a capacidade de percepção, avaliação e expressão de emoções conducentes ao seu desenvolvimento emocional e intelectual; e por outro lado, a autogestão, o autocontrolo, a capacidade de ser inspirador de confiança, a capacidade de se adaptar a novas situações, a capacidade de iniciativa e a capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as actividades cognitivas.

Os valores da moda são bastantes afastados entre si, o que poderia permitir várias interpretações. Considerando que o valor da mediana é 79, optámos por não relevar o valor 66 na moda. No entanto, a ser considerado para interpretação casuística dos resultados, será de referir que este valor indica a existência de uma necessidade de desenvolvimento no que respeita ao conceito associado e às competências que já referimos, de acordo com as linhas de orientação para interpretação dos resultados do MSCEIT. O valor 79 mantém o nosso estudo dentro do mesmo quadrante: a melhorar.

Em termos de dispersão dos resultados, em relação à média verificámos que o desvio-padrão desta variável se situa nos 13,22, sendo o coeficiente de variação por nós considerado forte, porque acima dos 10% - 16,47%. Também aqui, em relação à dispersão dos resultados e aos desvios relativamente à média somos de opinião que existe uma janela de oportunidade que deveria ser explorada, para perseguir a uniformização dos níveis de competência respeitantes à Área Experiencial de IE.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Com média similar ao QIE, de forma mais concreta, porque mais objectiva em relação a cada ramo, esta área será igualmente fonte de hipóteses de actuação e de posteriores investigações, conforme referiremos adiante.

O ramo **“Percepcionar a Emoção”** apresenta uma média de 80. A moda apresenta o valor de 77.

Em relação à média, este ramo tem um valor superior às variáveis conceptuais já abordadas, mas mantém-se no quadrante "a melhorar". O que significa que importa efectuar melhorias no que respeita à Autoconsciência emocional, à Auto-avaliação e à Autoconfiança dos elementos que desempenham funções de comando e liderança das subunidades operacionais, bem como à sua capacidade de percepção, avaliação e expressão de emoções que potenciem, como já referimos, o seu desenvolvimento emocional e intelectual.

O valor da moda, situando-se abaixo do valor da média, identifica a hipótese de apenas alguns elementos terem apresentado resultados superiores ao valor da média, o que reforça a necessidade de efectuar as melhorias referidas.

Em termos de dispersão dos resultados em relação à média verificámos que o desvio-padrão desta variável se situa nos 13,90, sendo o coeficiente de variação por nós considerado forte, porque acima dos 10% - 17,42%. Este ramo tem para nós a mesma potencialidade de intervenção em termos futuros, relativamente à tentativa de uniformização dos seus resultados, logo das competências a ele associadas, que são parte importante para o desempenho das funções de comando e liderança em estudo.

O ramo **“Facilitar a Cognição”** apresenta uma média de 88. A moda apresenta o valor de 104.

O valor da média, já próximo do quadrante seguinte - 90, resultado abaixo da média - ainda se situa no quadrante que identifica a necessidade de efectuar melhorias. Neste caso, em concreto, de acordo com a definição adoptada, as melhorias deverão ser incrementadas no que respeita: à autogestão, ao autocontrolo e à capacidade de cada comandante de esquadra ser inspirador de confiança; à capacidade de se adaptar a novas situações, à capacidade de iniciativa e à capacidade para gerar sentimentos que facilitem as actividades cognitivas, designadamente dos actores policiais seus subordinados.

Neste ramo a moda apresenta um resultado superior às variáveis já apresentadas, porque se situa no quadrante cujo resultado é considerado acima da média. O que nos permitirá concluir que este ramo será um ponto forte nas competências dos comandantes de esquadra quando comparado com os demais ramos, e que poderá ser potenciador dos restantes, no que respeita à definição de IE. Ainda assim, em termos de dispersão dos resultados em relação à média, verificámos que o desvio-padrão desta variável se situa nos 12,66, sendo o coeficiente de variação por nós considerado forte, porque acima dos 10% - 14,42% - valores que assumem para nós a mesma estratégia do ramo anterior no que respeita à uniformização dos resultados, ou pelo menos à diminuição da dispersão destes em relação à sua média.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Também este ramo permite identificar necessidades futuras de melhorias e potenciar novos estudos, designadamente pelas características dos resultados e das suas possíveis relações.

3.3. - Área Estratégica de IE

Por sua vez, a “**Área Estratégica de IE**” apresenta uma média e moda com o valor 86. Esta área apresenta resultados cujos valores, embora ainda enquadrados no quadrante “a melhorar”, são já muito próximos do quadrante seguinte.

Esta Área da definição de IE engloba os Ramos “Compreender as Emoções” e “Gerir as Emoções”, pelos quais, de acordo com o resultado da média, identificam a necessidade de melhorar as capacidades dos comandantes de esquadra em compreender e analisar as emoções, empregar o conhecimento emocional e conseguir reflectir na sua actividade quotidiana a regulação das emoções para promover o crescimento intelectual e emocional - deles e dos elementos com quem trabalham. Acresce, ainda, a necessidade de melhorar a capacidade de compreender e gerir as respostas emocionais vivenciadas no seu dia-a-dia.

Consideramos relevante o facto de a moda ter o valor igual à média, o que poderá significar alguma homogeneidade de formação e procedimentos na actuação e desempenho de funções de comando e liderança. Tal é reforçado pela dispersão dos resultados em relação à média, porque verificámos que o desvio-padrão desta variável se situa nos 7,06, sendo o coeficiente de variação por nós considerado fraco, abaixo dos 10% - 8,22%. Esta área assume valores de dispersão dos resultados diferentes da Área Estratégica de IE, o que pode significar, à partida, uma maior facilidade em uniformizar as competências a ela associadas relacionadas com o desempenho de funções de comando e liderança das subunidades operacionais da PSP em análise. Ou, pelo menos, significar uma maior uniformização nas capacidades dos elementos que comandam subunidades operacionais na PSP tendo em atenção a compreensão e gestão de emoções - dos próprios e de terceiros.

Com uma média superior à outra área analisada, a Área Estratégica de IE mantém as hipóteses em aberto, em relação a intervenções na instituição e possíveis investigações posteriores.

O ramo “**Compreender as Emoções**” apresenta uma média com o valor de 85. A moda apresenta o valor de 82.

Os resultados explorados neste ramo sugerem tendencialmente as mesmas características que os resultados da Área Estratégica, porquanto a sua média se encontra já próxima do quadrante superior. No entanto, somos de opinião que está igualmente identificada a necessidade de melhorar a consciência social dos comandantes de esquadra no que respeita concretamente à empatia (radar social), à consciência organizacional e à orientação para o serviço. Tais melhorias teriam, igualmente, reflexo na prática se se alargassem à capacidade, para que quem desempenha funções de comando e liderança de subunidades operacionais na PSP, de compreender e analisar as emoções e empregar o conhecimento



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

emocional.

Apesar da moda apresentar um valor inferior à média, em termos de dispersão dos resultados em relação à média, verificámos que o desvio-padrão desta variável se situa nos 7,63, sendo o coeficiente de variação por nós considerado fraco, porque abaixo dos 10% - 8,93%. Assim, não nos parece ser relevante o facto de a moda ter um valor abaixo da média, até porque apenas se reflecte em 3 pontos da escala.

O ramo “**Gerir as Emoções**” apresenta uma média com o valor de 88 e uma moda com o valor de 89.

Neste ramo também apurámos resultados cujos valores identificam uma proximidade com o quadrante superior das linhas de orientação. No entanto, referimos a necessidade de melhorar as competências sociais dos comandantes de esquadra, de onde destacamos a liderança visionária, a sua capacidade de influência e de comunicação, de gestão de conflitos e criação de laços (camaradagem) e o espírito de equipa e cooperação. No fundo, melhorar a capacidade dos elementos que desempenham funções de comando e liderança para regular emoções e para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual próprios e dos seus subordinados.

A dispersão dos resultados em relação à média identifica um desvio-padrão desta variável de 9,58, sendo o coeficiente de variação por nós considerado forte, porque acima dos 10% - 10,92%. Apesar de ser acima dos 10% (não chegando a 1 ponto percentual), não nos parece ser relevante o coeficiente de variação quando analisado com o valor do desvio-padrão, o que permitirá manter a estratégia geral relativamente a esta área da definição de IE - uma menor dispersão dos resultados quando comparada com a Área Experiencial de IE, logo uma maior uniformização relacionada com as competências a ela associada e por nós já referidas, bem como no que respeita às competências associadas aos seus ramos.

Somos de opinião que, genericamente, no que concerne à Inteligência Emocional dos Comandantes de Subunidades Operacionais na PSP, existe potencial de melhoria daquele conceito, nas suas mais variadas vertentes - áreas e ramos. Abordaremos, posteriormente algumas hipóteses de intervenção na organização no âmbito.

3.4. - Testes

Para melhor analisar e compreender os resultados obtidos, sujeitámos os dados a um conjunto de testes estatísticos – Teste Binominal, Teste do Qui-Quadrado (χ^2), Teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte-Carlo, Teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) com a Correção de Lilliefors, e o Teste *T-Student*.

O nosso questionário tem duas variáveis dicotómicas respeitantes à população:

- Género e filhos.

Em relação a estas variáveis utilizámos o Teste Binominal para "testar a ocorrência de uma das duas realizações de uma variável dicotómica".



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Para efectuar o Teste Binominal transformámos as variáveis mencionadas (*string* e nominal) em variáveis numéricas e de escala.

Os resultados obtidos pelo SPSS são os seguintes:

Tabela 16 - Teste Binominal - Género; Tem Filhos

		Categoria	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)
Género	Grupo 1	feminino	7	,09	,50	,000 ^a	,000
	Grupo 2	masculino	70	,91			
	Total		77	1,00			

^a - Based on Z Approximation.

		Categoria	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)
Tem filhos	Grupo 1	sim	55	,71	,50	,000 ^a	,000
	Grupo 2	não	22	,29			
	Total		77	1,00			

^a - Based on Z Approximation.

Em face dos resultados obtidos – em que o *p-value* é 0,000 – podemos afirmar que as variáveis em questão não têm proporções iguais ou próximas de distribuição – são estatisticamente diferentes. O que significa que não têm relevância para a interpretação dos resultados à luz do conceito de IE por nós considerado, em consonância com o MSCEIT.

Vamos manter as variáveis sujeitas ao Teste Binominal com as características actuais.

Utilizámos de seguida o Teste do Qui-Quadrado (χ^2), também designado Coeficiente de Correlação de Pearson, que tem como finalidade testar a relação entre amostras ou grupos de uma amostra, verificando se diferem relativamente a determinada característica, ou seja, pretendemos verificar se a frequência com que os elementos que desempenham funções de comando e lideranças nas Subunidades Policiais se repartem pelas classes de uma variável nominal categorizada é ou não idêntica.

A hipótese verifica-se se $p\text{-value} > \alpha$, sendo que o intervalo de confiança é de 95% - $\alpha = 0,05$.

O Teste do Qui-Quadrado só pode ser aplicado com rigor quando se verificam 3 condições:

- $N > 20$;
- E_{ij} superiores a 1;
- Pelo menos 80% dos E_{ij} superiores ou iguais a 5.

Após a realização de todas as hipóteses de aplicação do Teste do Qui-



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Quadrado, entre as variáveis independentes e as variáveis do MSCEIT, verificámos que os mesmos não cumprem com as condições essenciais.⁹ Em situações deste tipo existem teoricamente duas soluções estatisticamente possíveis:

- Combinar as variáveis em classes, de modo a aumentar a frequência esperada, e desde que o agrupamento não prive o estudo de significado;
- Recorrer a técnicas de simulação de Monte-Carlo, através do Teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte-Carlo, com o qual se procura determinar a probabilidade de ocorrência de uma determinada situação experimental, através de um conjunto elevado de simulações, baseado na geração aleatória de amostras a partir do conhecimento empírico da população que estudamos.

Metodologicamente, optámos pela segunda solução, conforme se apresenta de seguida.

Utilizámos o SPSS com um nível de confiança de 95% (Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo), e com o método exacto (Teste do Qui-quadrado por método exacto) sem limite de tempo de processamento computacional. Ainda assim, nesta última hipótese, alguns resultados não foram determinados por falta de memória computacional para processamento.

Os resultados obtidos (e em anexo) permitem descrever o seguinte:

Quanto às variáveis independentes verificámos que $p\text{-value} > 0,05$, o que significa que existe uma relação de independência entre estas variáveis e as variáveis do MSCEIT. Esta característica de independência entre as variáveis pode, na nossa opinião, dificultar, por um lado qualquer estratégia de intervenção organizacional no sentido de melhorar os níveis de IE, porque não relacionará qualquer influência de resultado entre as variáveis após a intervenção; por outro lado, pode permitir uma intervenção mais meticulosa e precisa, caso a estratégia a adoptar seja nesse sentido.

Para a aplicação de testes paramétricos, importa efectuar a verificação da distribuição das variáveis, que se pretende preferencialmente normal.

Utilizámos o Teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S), com a Correção de Lilliefors, no SPSS, ao que obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 17 - Variáveis de investigação - Teste de Kolmogorov-Smirnov, com a Correção de Lilliefors

	Estatística	$p\text{-value}$
PARTE INICIAL		
Género	0,532	0,000
Idade	0,199	0,000

⁹ Vejam-se os testes em anexo.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

	Estatística	<i>p-value</i>
Estado civil	0,367	0,000
Tem Filhos	0,449	0,000
N.º de filhos	0,227	0,000
Local de Residência	0,222	0,000
Habilitações Literárias	0,241	0,000
N.º de anos funções policiais	0,244	0,000
N.º de anos actual função de Comandante de Esquadra	0,201	0,000
Tipo de Esquadra que comanda	0,420	0,000
MSCEIT		
Percepcionar a Emoção	0,069	0,200*
Facilitar a Cognição	0,063	0,200*
Compreender as Emoções	0,111	0,021
Gerir as Emoções	0,121	0,007
Área Experiencial de IE	0,112	0,018
Área Estratégica de IE	0,061	0,200*
Quociente de IE	0,073	0,200*

* This is a lower bound of the true significance.

A regra é aceitar a hipótese - distribuição normal - se $p\text{-value} > \alpha$, sendo que o intervalo de confiança é de 95% - $\alpha = 0,05$.

Pelo que temos que apenas têm distribuição normal as variáveis "Percepcionar a Emoção", "Facilitar a Cognição", "Área Estratégica de IE" e "Quociente de IE".

	<i>p-value</i>
Género	0,000
Idade	0,000
Estado civil	0,000
Tem Filhos	0,000
N.º de filhos	0,000
Local de Residência	0,000
Habilitações Literárias	0,000
N.º de anos funções policiais	0,000
N.º de anos actual função de Comandante de Esquadra	0,000
Tipo de Esquadra que comanda	0,000
Percepcionar a Emoção	0,200
Facilitar a Cognição	0,200
Compreender as Emoções	0,021
Gerir as Emoções	0,007
Área Experiencial de IE	0,018
Área Estratégica de IE	0,200
Quociente de IE	0,200

A distribuição normal apenas das variáveis referidas permite-nos referir que se em relação à "primeira área da definição de IE" a mesma não apresenta distribuição normal, já os seus ramos apresentam, o que pode permitir uma maior objectividade na intenção de actuação relativamente à melhoria e à uniformização das respectivas competências. E isto porque permite a definição de uma estratégia de actuação que será transversal na sua aplicação, uma vez que os



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

ramos têm uma distribuição normal na população.

Situação inversa verifica-se com a “segunda área de definição de IE”, isto é, a ser definida uma estratégia de actuação transversal, ela deverá ter em linha de conta a conjugação dos dois ramos que compõem esta área, e não as respectivas competências, porque os ramos não têm distribuição normal na população. No entanto, o facto dos valores das médias e modas respeitantes a esta área e seus ramos serem superiores, quando comparados com os valores da “primeira área” e respectivos ramos, e o facto da dispersão dos seus resultados ser menor em relação à dispersão dos resultados na “primeira área” talvez possam constituírem-se como característica diminuidora da relevância da questão.

Em suma, se na Área Experiencial de IE e seus ramos temos resultados, médias e modas com valores mais baixos quando comparados com os valores dos resultados, médias e modas da Área Estratégica de IE e seus ramos, não temos distribuição normal na Área Experiencial de IE, mas temos nos seus ramos, e na Área Estratégica de IE.

Optámos de seguida pela aplicação do Teste *T-Student*, o qual tem como principal objectivo permitir testar se uma média populacional é ou não igual a um determinado valor a partir da estimativa obtida de uma amostra aleatória.

A hipótese verifica-se se $p\text{-value} > \alpha$, sendo que o intervalo de confiança é de 95% - $\alpha = 0,05$.

Utilizámos o Teste *T-Student* para as variáveis do MSCEIT com distribuição normal.

Utilizámos de novo o intervalo de confiança 95% e testámos as variáveis para os valores 100, e (75,91). Estes valores foram os escolhidos porquanto:

- o valor 100 é considerado no Manual do MSCEIT como sendo o valor médio.
- para o teste em assunto, iniciámos por decisão metodológica a análise no valor de 75 e aplicámos o teste sucessivamente, com a consequente visualização dos resultados. As variáveis em análise permitiram recolher resultados até ao valor de 91, sendo que não se verificou a necessidade de efectuar mais testes – são variáveis de distribuição normal –, logo os resultados iriam ser inócuos.

Resumidamente:

Tabela 18 - Resultados Teste *T-Student*

VALORES	Variáveis			
	PERCEP	FACILIT	ÁREA_EST	QIE
100	0,000	0,000	0,000	0,000
75	0,003	0,000	0,000	0,000
76	0,019	0,000	0,000	0,001
77	0,083	0,000	0,000	0,014
78	0,264	0,000	0,000	0,930



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

VALORES	Variáveis			
	PERCEP	FACILIT	ÁREA_EST	QIE
79	0,622	0,000	0,000	0,383
80	0,892	0,000	0,000	0,958
81	0,445	0,000	0,000	0,442
82	0,166	0,000	0,000	0,114
83	0,046	0,001	0,001	0,018
84	0,009	0,011	0,021	0,002
85	0,002	0,059	0,270	0,000
86	0,000	0,224	0,895	0,000
87	0,000	0,596	0,173	0,000
88	0,000	0,872	0,011	0,000
89	0,000	0,396	0,000	0,000
90	0,000	0,126	0,000	0,000
91	0,000	0,028	0,000	0,000

Com base nos resultados obtidos no teste *T-Student*, e considerando a distribuição normal das variáveis submetidas ao teste, verificámos que:

- Em relação à variável Percepcionar a Emoção, a hipótese do teste verifica-se entre 77 e 82, valores onde a média da população estará contida. O que significará que a média populacional terá como hipótese a necessidade de melhoria desta variável, de acordo com os critérios do MSCEIT;
- A variável Facilitar a Cognição tem a sua média populacional entre 85 e 90, significando também que é um tema a melhorar segundo as Linhas de Orientação para interpretação dos resultados do MSCEIT;
- A variável Área Estratégica de IE tem o seu valor entre 85 e 87, sendo na sua globalidade uma área a melhorar, porque composta de vários ramos, os quais não têm, sequer, distribuição normal;
- Por fim, o teste *T-Student* permitiu verificar que a média populacional tem o seu valor de Quociente de IE entre 78 e 82. Permite-nos afirmar que a IE poderá ser melhorada.

Os resultados deste teste em relação às variáveis com distribuição normal permitem com maior fundamento estatístico delinear estratégias de actuação no sentido de melhorar e uniformizar as competências a elas associadas.

Sobre as restantes variáveis, por não terem distribuição normal, não poderemos através do teste *T-Student* efectuar qualquer interpretação dos resultados em relação à média populacional nem definir qualquer estratégia de actuação a partir do conceito analisado.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

3.5. – Discussão e algumas implicações dos resultados

De acordo com os resultados obtidos no teste *T-Student*, em relação ao QIE podemos considerar que a média populacional se situará entre 78 e 82 o que, de acordo com o supramencionado, se considera ser uma situação "a melhorar".

Aplicando a mesma metodologia às restantes variáveis sujeitas a este Teste, podemos afirmar que a "Área Estratégica", o ramo "Facilitar a Cognição" e o ramo "Percepcionar as Emoções" serão "áreas de intervenção igualmente a melhorar".

Importa referir que, apesar dos resultados serem todos "próximos", entre os ramos, as áreas e o QIE, alguns dos seus coeficientes de variação são fortes – acima dos 10%. Poderá significar que, embora os resultados, globalmente sejam "próximos", os respectivos coeficientes de variação poderão indicar alguma diversidade de capacidades e competências para o desempenho das funções policiais analisadas.

O coeficiente de variação, fraco no Ramo "Compreender as Emoções", poderá ter a sua justificação em algumas hipóteses, não explicitamente identificadas através dos resultados obtidos. Ainda que este Ramo não tenha distribuição normal nem apresente os melhores resultados em termos de média, mediana e moda, atendendo ao seu enquadramento teórico, será na área da capacidade de compreender as emoções dos outros – entenda-se dos outros cidadãos, ainda que polícias – que existirá alguma homogeneidade.

As variáveis de distribuição normal submetidas ao Teste T-Student – perceber a emoção, facilitar a cognição, área estratégica de IE e QIE – permitem concluir que a média populacional será igual aos valores das médias obtidas, desde que estas se encontrem dentro dos intervalos do teste.

Assim, temos:

Variáveis	Média	Teste T-Student
PERCEP	80	77-82
FACILIT	88	85-90
ÁREA_EST	86	85-87
QIE	80	78-82

Tal significa que a média populacional destas variáveis está dentro dos valores identificados.

Importa destacar o resultado em relação ao QIE, o que nos identifica a média populacional de 80.

O Quociente de Inteligência Emocional apresenta um resultado médio a melhorar, e abaixo da média do MSCEIT - média de 80. Ainda que com valores médios algo diferentes - 86 e 80 -, as Áreas do MSCEIT incluem-se no tipo de resultado em que apresentamos o QIE – a melhorar.

Igual enquadramento podemos efectuar em relação aos 4 ramos, já que as suas médias se situam entre 80 e 88.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Este resultado “comum” – a melhorar – entre os ramos, as áreas e o QIE, por si só permitem apontar no sentido da homogeneidade em relação ao tema do presente Estudo, ainda que nem todas as suas variáveis dependentes sejam de distribuição normal.

Os testes efectuados aos dados recolhidos e compilados significam que, se, por um lado, conseguimos alcançar alguns resultados estatisticamente relevantes, por outro, ficámos aquém de uma melhor consistência de dados de forma a conseguir generalizar à população os resultados obtidos pela amostra. O que, por si só, poderá indicar alguma irregularidade no desempenho das funções em análise. Mas considerando as características sociais da amostra, optamos por referir que as variáveis analisadas, porque não são maioritariamente de distribuição normal, não permitem generalizar à população a sua relevância no estudo. Esta relevância seria de fulcral interesse para a apresentação de outras conclusões sobre os ramos e áreas da IE.

Os resultados dos testes permitem ainda assim concluir como válida a tese da medição do QIE na PSP, através do MSCEIT.

Os resultados obtidos, à luz do nosso quadro teórico de referência, apontam para um desempenho a melhorar das funções de Comandante de Esquadra. Esta melhoria poderá ser efectuada de forma diversa, ao nível da Polícia de Segurança Pública, quer seja através dos perfis de competências associados à Profissão, quer através dos seus cursos de formação inicial e contínua existente. A melhoria dos valores obtidos no MSCEIT traduziria, eventualmente, uma melhoria no Serviço prestado aos cidadãos. Os Comandantes de Esquadra teriam mais competências associadas ao seu desempenho, em especial as que estão associadas conceptualmente à definição de Inteligência Emocional de Mayer e Salovey (1997), e que serviu de suporte teórico ao presente estudo.

Podemos considerar que os resultados obtidos estão num patamar “aquém do expectável”. E que esta questão se poderá relacionar com diversos quesitos. Desde logo, com a metodologia escolhida e seguida para a aplicação dos questionários, a qual demonstrou ser permeável a alguma liberdade de resposta no espaço, no tempo, e até nas condicionantes emocionais, dos inquiridos. Pelo facto de a administração dos questionários não ter sido efectuada na presença do investigador, os comandantes das esquadras poderão ter tido dificuldades de interpretação do solicitado e da metodologia correcta de preenchimento. Se considerarmos empiricamente, que as funções avaliadas exigem uma grande disponibilidade de tempo, para dedicar a uma diversidade enorme de situações e casos diários, tal poderá também ter enviesado os resultados recolhidos, eventualmente, dada a indisponibilidade física, ou mesmo intelectual, para a elaboração de respostas aos questionários.

O Comando de uma Esquadra de Polícia poderá estar, assim, associado a uma necessidade de melhoria das competências da pessoa que desempenha as funções. Em especial, das competências associadas aos ramos da Inteligência Emocional.

Comandar uma Esquadra é uma função que pode ser abordada sobre



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

diferentes dimensões. Desde logo, pela caracterização organizacional que lhe é associada de acordo com a tipologia usada por Fineman (2003): “organização emocional” (p. 1). Neste âmbito, no sentido de melhor enquadrar os resultados obtidos, podemos considerar, na prática, as seguintes dimensões de melhoria desta organização emocional, de acordo com a revisão da literatura e de conceitos efectuada:

- Relação com o cidadão que pretende que a PSP lhe preste um serviço;
- Relação com o cidadão com o qual a PSP tem obrigatoriamente que se relacionar, em face do seu comportamento social/criminal;
- Relação com as forças vivas da comunidade local: Administração Pública, Ministério Público, etc.;
- Relação com a hierarquia e com os subordinados;
- Relação com a família/amigos.

Relação com o cidadão que pretende que a PSP lhe preste um serviço

Em Portugal o papel da PSP tem sempre várias críticas e justificações, designadamente por força da liberdade democrática e de opinião, e por cumprimento das normas legais em vigor. Esta dualidade de observação dos fenómenos associados às funções policiais, e às funções de comando e liderança, nem sempre são coincidentes nem concordantes, o que pode gerar conflito. Conflito de ideias e opiniões, e mesmo conflito de interesses. Em última análise, geram situações quotidianas em que podemos estar sistematicamente perante dois tipos de cenários: um primeiro em que o cidadão vê o seu objectivo cumprido através da prestação de um serviço pela PSP; um segundo em que o cidadão não vê o seu objectivo cumprido.

Em relação ao primeiro cenário, normalmente, o comandante de esquadra não tem que fazer uso das suas competências associadas à inteligência emocional, porque a relação entre ele e o cidadão por vezes nem acontece, em face das atribuições legais da PSP, logo em face do resultado normal e quotidiano da actividade policial. Não significa esta ideia que o comandante de esquadra não deva utilizar as suas competências e capacidades associadas à inteligência emocional no seu desempenho diário de funções. Em relação ao segundo cenário, o mesmo já não se pode afirmar. Essencialmente por dois motivos: porque a Lei não permite que a PSP satisfaça a necessidade do cidadão, ou porque embora a Lei o permita ou imponha, a PSP não prestou um serviço de qualidade em sintonia com o pretendido pelo cidadão. Em ambas as hipóteses, o cidadão confronta-se com uma expectativa não alcançada, o que lhe poderá provocar alterações comportamentais e de humor, gerar sentimentos em relação à PSP e, conseqüentemente, a expressão de opiniões sistematicamente depreciativas. É perante estas situações que um comandante de esquadra tem que fazer uso das suas capacidades e competências associadas à inteligência emocional, designadamente para, em ambiente resiliente, poder aumentar a qualidade da relação com o cidadão neste tipo de cenários. Portanto, o



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

comandante de esquadra tem que ter capacidade de empatia e diálogo para, compreendo a expectativa do cidadão, ter que lhe explicar as razões legais ou outras que levaram a que o desempenho das funções policiais não produziu os resultados expectáveis. O que nem sempre é fácil, devido, por vezes, ao desconhecimento do enquadramento legal de actuação da PSP por parte dos cidadãos. Tendo capacidade para perceber e compreender as emoções dos cidadãos neste contexto, o comandante de esquadra mais facilmente consegue gerir a situação concreta e assim promover algum bem-estar no cidadão que, embora não tenha visto as suas expectativas realizadas, pelo menos poderá ter ficado com uma melhor percepção das limitações da realidade face ao seu ensejo, o que será sempre benéfico em situações futuras.

De acordo com os resultados obtidos, os elementos com funções de comando e liderança de subunidades policiais desta organização emocional deverão melhorar as suas capacidades e competências em relação à inteligência emocional, para melhor lidar com este tipo de situações abordadas nesta primeira dimensão. Já nos referimos à capacidade para perceber e compreender as emoções, mas podemos, também aqui, referir a capacidade de comunicação e gestão de conflitos, no sentido de facilitar a comunicação com o cidadão e evitar criar situações de tensão ou conflituosas. Sendo ainda mais precisos, importa que o Comandante de Esquadra tenha a perfeita noção da existência dos guiões emocionais de Hoschschild (citado em Fineman, 2003) e que utilize as suas competências associadas à IE com vista a melhor gerir este tipo de “relação emocional” com o cidadão. O que corrobora a afirmação de Goleman *et al.* (2002) no sentido de que as competências baseadas na IE desempenham um papel tanto mais importante quanto mais elevado é o nível hierárquico.

Relação com o cidadão com o qual a PSP tem obrigatoriamente que se relacionar, em face do seu comportamento social/criminal

Esta dimensão tem por definição, na nossa perspectiva, um grande potencial de discussão relativamente aos conceitos de comando e liderança e de inteligência emocional. Mas tem também um grande potencial se nos posicionarmos numa perspectiva de poder ou autoridade. Adiante abordaremos a perspectiva de comando e liderança.

Conforme já referimos, o poder formal que pode estar associado às funções de comando e liderança está intimamente associado ao conceito de autoridade. A autoridade, no que respeita à inteligência emocional, tende a fazer tábua rasa da posição relativa entre sujeitos, por desempenho de funções com “poder social”. Este enquadramento tende a que as pessoas sobre as quais um elemento policial exerce autoridade se sintam numa posição de não-paridade. E tende a que os actores policiais se sintam “superiores” em relação aos restantes. Este é o primeiro reflexo positivo da autoridade ou poder com o qual o actor com funções de comando e liderança na PSP se identifica com maior frequência. Mas este posicionamento relacional entre o actor policial e o outro cidadão, sistematicamente pela imposição legal, “obriga” a que a relação seja de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

submissão/obediência. Neste contexto, consideramos fundamental que o actor que tem funções de comando e liderança desenvolva as suas competências no domínio da inteligência emocional num nível tal que permita manter o respeito pela pessoa que “está do lado de lá”, sem deixar de exercer a sua função de poder, autoridade - a função em que sistematicamente o elemento policial emite uma ordem legal, que impõe um comportamento para corrigir ou que impõe a não verificação de um tipo de comportamento. Neste contexto assume particular relevância o que Damásio (2005) aborda na relação entre a razão e a decisão, ou seja, nas questões associadas às discussões sobre comando e liderança, bem como sobre Inteligência Emocional, ao afirmar que o raciocínio está mais próximo da decisão, sendo esta, na sua essência, a escolha de uma opção, e não tão próximo da emoção.

Nesta dimensão observamos assim que o actor com funções de comando e liderança deve ter auto-consciência emocional e ser capaz de efectuar uma auto-avaliação rigorosa que lhe transmita autoconfiança para o cumprimento da missão, neste caso a imposição da ordem / autoridade. Mas também tem que ser portador de um grande auto-controlo para manter o respeito entre si e o outro sujeito, e não “perder a legitimidade / legalidade” de actuação, com base na autoridade / poder que lhe é conferida(o) pelas funções que desempenha. Este está enquadrado no conceito dual de avaliação de um dos autores que Fineman (2003) menciona, como sendo um dos principais investigadores nesta área das emoções - Lazarus. Na avaliação primária o comandante avalia a situação de forma individual: “a situação afecta-me pessoalmente?”. Na avaliação secundária, o comandante coloca outro tipo de questões: “o que posso fazer?”. Em conjunto, os processos das avaliações primárias e secundárias condicionam a qualidade e a quantidade das reacções emocionais do comandante de esquadra, o que intensifica a necessidade já antes identificada de melhorar as suas competências associadas à IE.

No que respeita aos conceitos de comando e liderança, o comandante de uma subunidade policial da PSP tem que desenvolver capacidade de empatia, de comunicação e de resolução de conflitos quando lhe é solicitada a “validação hierárquica” de uma situação de exercício de poder / autoridade. Um dos exemplos quotidianos é a detenção de suspeitos fora de flagrante delito, em que o actor que exerce funções de comando e liderança tem que demonstrar capacidade de autocontrolo e decisão. Só assim poderá apreciar correctamente os pressupostos da situação que está na origem da detenção e tomar a decisão legalmente admissível. Tratando-se, neste caso concreto, de valores fundamentais, como, por exemplo, a liberdade pessoal, é fundamental que, de acordo com os resultados obtidos, os actores com funções de comando e liderança melhorem as suas capacidades de IE, nos domínios já referidos. É que tratando-se de um direito fundamental, importa que todos os ramos do conceito de IE tenham valores melhores que os apresentados, como garante do exercício das funções de comando e liderança no cumprimento da Lei e com respeito pelos direitos fundamentais. Por isso julgamos que nesta dimensão assume especial relevância o resultado do *ratio* entre as aptidões técnicas e cognitivas (as quais



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

são aproximações ao quociente de inteligência - QI) e os ingredientes de Inteligência Emocional – IE efectuado por Goleman *et al.* (2002), onde se destacam as competências baseadas na IE e já anteriormente referidas.

Esta é a dimensão apresentada que maior exposição confere aos actores que desempenham funções de comando e liderança nas subunidades policiais, e que, sistematicamente, é alvo de trabalho e exposição jornalística, o que reforça ainda mais a nossa ideia de necessidade de melhoria das competências referidas. Em caso de contacto com profissionais da comunicação (jornalistas ou outros), importa que o comandante de esquadra mantenha sempre auto-controlo e que seja capaz de se colocar na posição dos outros actores sociais com quem comunica. As suas competências têm que lhe permitir esclarecer com verdade o que lhe é solicitado, sem contudo colocar em questão o seu desempenho pessoal e a organização. Um comandante de esquadra deverá, na nossa opinião, ter confiança em si próprio e ser capaz de comunicar com clareza. Importa ainda que tenha capacidade de resolução de conflitos, para fazer face, por exemplo, a técnicas mais “maquiavélicas” de entrevista, tantas vezes testemunhadas na comunicação social.

Relação com as forças vivas da comunidade local: Administração Pública, Ministério Público, etc.

A PSP tem visto, ao longo das últimas décadas, a evolução do seu enquadramento estatutário, deixando de ser uma força militarizada para se tornar numa instituição que, embora armada e uniformizada, se posiciona cada vez mais no quotidiano social português e numa postura próxima do cidadão e dos seus problemas.

A proximidade aos cidadãos e o seu papel cada vez mais activo nas parcerias de índole social, têm posicionado a PSP no *plateau* da notoriedade organizacional. A esta notoriedade podemos, desde já, associar, igualmente, os guiões emocionais e comportamentais de Hoschschild, os quais criam a expectativa de observação de comportamentos por parte do Comandante de Esquadra de acordo com os padrões sociais e os eventos em concreto.

Este posicionamento tem também suporte legal em várias áreas da Sociedade, seja no âmbito da participação representativa em órgãos de consulta ao nível da administração pública local (conselhos consultivos municipais, por exemplo), seja no âmbito da prevenção e recuperação de catástrofes naturais, ao nível da protecção civil municipal - enquanto agentes de protecção civil e enquanto membros permanentes dos órgãos de decisão.

Esta representatividade tem, sistematicamente, origem e igual reflexo ao nível da administração central do Estado, onde, pela inerência das funções, não são os actores que desempenham funções de comando e liderança de subunidades policiais (esquadras) que representam a PSP, razão pela qual esta abordagem será mantida genericamente num nível “mais local”.

As sucessivas representações, nos casos mencionados, são efectivadas



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

muitas vezes, pelos comandantes de esquadra, por serem quem mais próximo está dos recursos policiais operacionais e dos cidadãos, e quem detém alguma capacidade e autonomia de decisão. Nestas relações formais com as diversas “forças vivas”, importa que o desempenho do representante da PSP seja consentâneo com a Lei, e com as reais vicissitudes verificadas. Podendo, por isso, corporizar algum potencial de conflito, ou pelo menos de não concordância com as expectativas de terceiros, importa que o representante da PSP defenda o exercício das atribuições legalmente imputadas à PSP, sem, contudo, ser ele próprio foco de conflito, discórdia ou entrave à decisão – sem ser “contrário” ao “espírito” dos guiões emocionais de Hoschschild. Neste tipo de situação, o comandante de esquadra, enquanto representante organizacional, tem que ter autoconsciência para perceber o ambiente em que está inserido, autocontrolo para ser inspirador de confiança, em última análise em relação à PSP, ter consciência e capacidade de adaptação para se orientar para o serviço, ser capaz de influenciar e desenvolver os outros e gerir conflitos. O comandante de esquadra tem também que saber criar laços organizacionais, que assentam em relações de confiança pessoal, e que são impulsionados por uma postura de espírito de equipa e cooperação, competências intimamente associadas ao conceito de IE.

Papel diferente é o que é susceptível de ser assumido pelo comandante de esquadra quando se aborda a relação profissional com o Ministério Público (MP).

Enquanto garante da legalidade e da prossecução da investigação criminal em relação aos delitos cometidos, na procura da identificação dos seus autores para consequente apresentação a julgamento, o Ministério Público tem na PSP a extensão da autoridade para imposição da “Lei e da Ordem”, e apoio funcional na investigação criminal e actividades conexas. O que significa que a PSP assume em relação ao MP uma posição dual: uma articulação permanente na apresentação dos detidos para primeiro interrogatório, independentemente do tipo de crime cometido, e uma dependência funcional legalmente prevista, que se traduz pela execução de actividades de investigação criminal e conexas, sob a orientação funcional daquele, e com autonomia técnica e tática.

Esta especificidade na relação entre a PSP e o MP é, sistematicamente, coordenada e avaliada presencialmente, sendo mais uma vez o comandante de esquadra um potencial representante da PSP. E a representação é também dual, porque nas duas posições cabe ao comandante de esquadra a responsabilidade pela actividade policial desenvolvida. Vejamos:

- Em relação à apresentação dos arguidos detidos para primeiro interrogatório judicial, o comandante de esquadra assumirá como principal papel a validação em termos legais, processuais e procedimentais, qualquer detenção efectuada.

Desde a elaboração do processo policial e respectivo expediente, passando pela efectivação das comunicações legalmente previstas sobre a detenção, até à garantia dos direitos e deveres do arguido detido, importa que o comandante de esquadra tenha autoconsciência para poder avaliar sistematicamente o desempenho dos seus subordinados, capacidade de comunicação para melhor



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

lhes enquadrar as tarefas a executar ou identificar os pontos a corrigir, e capacidade de liderança para motivar os seus subordinados a desempenhar as suas tarefas com maior profissionalismo.

Há ainda uma questão que julgamos pertinente referir que diz respeito ao papel do comandante de esquadra no relacionamento com os familiares e defensores legais dos arguidos detidos, enquanto estes se encontram nas instalações policiais ou judiciais. Nesta situação concreta, existem inúmeros episódios por parte dos familiares e outros tantos episódios com os defensores legais dos arguidos detidos. Os exemplos são tão diversos que justificam a generalização das competências do comandante de esquadra no âmbito da IE, para melhor os gerir no seio desta organização que Fineman (2003) apelida de “organização emocional” (p. 1). Por vezes importa que seja o comandante de esquadra o bastião do autocontrolo, porque só assim se cria um clima de confiança que permita, por exemplo, a consciência e a consequente adaptação dos intervenientes à situação (concreta e sistematicamente inesperada). Aqui destacamos, mais uma vez, a utilidade do conceito dual de avaliação de Lazarus, referido por Fineman (2003).

- No que respeita às actividades de investigação criminal, pela sensibilidade e pressão social sistemática a que estão sujeitos os actores que desenvolvem, em concreto, as tarefas, importa que o comandante de esquadra tenha uma grande proximidade e empatia com os seus subordinados para melhor percepcionar as situações que justifiquem a sua intervenção enquanto líder, pois só assim conseguirá estabelecer uma relação de espírito de equipa com eles e de confiança com o MP. Também, nestas funções, o comandante de esquadra é chamado a desempenhar funções com forte consciência social, porque se, por um lado é ele que garante o cumprimento dos direitos liberdades e garantias dos cidadãos por parte dos seus subordinados, por outro lado é-lhe solicitada capacidade de efectuar avaliações rigorosas sobre os factos investigados e provados, para apoiar as decisões que os seus subordinados tomarem, ainda que legais, mas que possam restringir os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos “alvo de investigação”. Ou seja, se ao comandante da esquadra cabe o papel de validar todos os actos processuais na procura da verdade, também lhe cabe validar destes actos, os que poderão consubstanciar matéria de acusação penal. O comandante de esquadra vê-se, assim, numa posição em que tem que defender e validar os seus subordinados e os actos por eles praticados, o que pode levar à consciência de que, ao fazê-lo, “poderá influenciar a vida de terceiros”, em face do resultado da investigação. Esta postura será mais facilmente mantida se o comandante de esquadra tiver autocontrolo e orientação para o serviço.

Os resultados obtidos no inquérito efectuado, quando associados à problemática apresentada nesta dimensão também identificam a necessidade premente de efectuar melhorias ao nível das competências no âmbito da inteligência emocional dos actores que desempenham funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da PSP. Neste caso, importa dar um



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

relevo específico à necessidade apontada, uma vez que poderão estar em causa direitos, liberdades e garantias de cidadãos.

Relação com a hierarquia e com os subordinados

O posicionamento do comandante de esquadra na estrutura organizacional da PSP, organização com uma estrutura hierárquica bem definida (resquícios da sua cultura castrense), assume características muito peculiares, porque “inserida no meio da pirâmide hierárquica/organizacional”.

Nesta dimensão, consideraremos que o comandante de esquadra é chamado a estabelecer quotidianamente contacto com os seus superiores hierárquicos e com os seus subordinados. Em relação aos seus superiores hierárquicos, o comandante de esquadra pode ver-se envolvido em 4 tipos de situações específicas: quando recebe uma ordem concreta, quando reporta a actividade produzida no cumprimento da referida ordem ou no cumprimento da Missão, quando apresenta uma proposta e quando apresenta um problema/situação fora da rotina. Em relação aos seus subordinados, o comandante de esquadra pode confrontar-se, igualmente, com 4 tipos de situações específicas: quando emite uma ordem concreta, quando recebe informação da actividade realizada no cumprimento da referida ordem ou no cumprimento da Missão, quando lhe apresentam uma proposta ou quando lhe apresentam um problema/situação fora da rotina.

Quando recebe uma ordem concreta, o comandante de esquadra deve validar a mesma em termos formais e de conteúdo. Em termos formais, para validar se a ordem foi emitida pela entidade competente, se é legal e se lhe foi transmitida de forma clara precisa e concisa, através meio de comunicação adequado. Para ser capaz de efectuar a validação necessária, é suposto o comandante de esquadra construir uma consciência organizacional e de orientação para o serviço. E tal pressupõe a detenção da capacidade de comunicação para, caso a ordem não seja clara, precisa e concisa, ou não tenha sido comunicada de forma adequada, poder solicitar mais informação ao seu superior hierárquico. Característica igualmente importante é a capacidade do comandante de esquadra em se colocar na posição dos seus subordinados, caso a ordem seja para se executada por eles. Com esta postura, o comandante de esquadra pode “desde o início do processo” antever quaisquer situações que possam criar dificuldades, conflito ou tensão nos seus subordinados, na tentativa de cumprir a ordem emitida. Através da sua capacidade de autoavaliação poderá conseguir, assim, evitar situações posteriores que criarão cenários de actuação sempre melindrosos.

Quando reporta a actividade produzida no cumprimento da referida ordem ou no cumprimento da Missão o comandante de esquadra tem mune-se de toda a informação existente, sendo, para isso, importante a aquisição de capacidades de comunicação e de iniciativa. Se a actividade foi por si desenvolvida, o comandante de esquadra produzirá melhores resultados (em teoria) quanto melhor for a sua capacidade de autoavaliação e autoconfiança, para, mais focado, se situar na sua orientação para o serviço e no êxito da tarefa. Se a actividade foi



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

produzida pelos seus subordinados, importa que tenha em seu poder toda a informação. Nos termos das normas organizacionais em vigor, a maioria da actividade produzida implica *per se* que seja efectuada a comunicação do seu resultado. O que de certa forma poderá facilitar o desempenho da função do comandante de esquadra (uma vez que a informação será sistematicamente compilada), mas não dispensando o que anteriormente se disse quanto à sua capacidade de iniciativa.

Quando apresenta uma proposta ao escalão hierárquico superior, sua ou dos seus subordinados, o comandante de esquadra demonstra iniciativa e sentido de orientação para o serviço. Se a proposta for inovadora, poderemos considerar que o comandante de esquadra está a ser catalisador da mudança. Ou seja, o comandante de esquadra está a utilizar algumas das suas competências associadas à inteligência emocional para contribuir para o desenvolvimento da organização, *maxime*, para o seu desenvolvimento pessoal e para o desenvolvimento dos restantes actores que constituem a PSP. No entanto, é importante que o comandante de esquadra adquira, igualmente, uma forte capacidade de autoavaliação, para que possa efectuar uma “pré-avaliação” da proposta e, assim, poder logo identificar especificidades que possam, à partida, condicionar a sua posição, a dos seus subordinados ou a dos seus superiores hierárquicos.

Quando apresenta um problema/situação fora da rotina, o comandante de esquadra, porque dotado de competências legais próprias, deve ter efectuado tudo o que estiver ao seu alcance para a resolução da situação. Ou seja, assumir a capacidade de iniciativa, de resiliência e de orientação para o resultado, desde que a solução se encontre na sua esfera de competências.

Quando emite uma ordem concreta, é fundamental que o comandante de esquadra use as suas capacidades de comunicação e de empatia. Capacidade de comunicação para que a sua ordem seja clara, precisa e concisa e para que a emita através de um meio adequado. Capacidade de empatia porque deve compreender o posicionamento dos seus subordinados ao receberem a ordem e ao desenvolverem a actividade tendente ao seu cumprimento. Se o comandante de esquadra emitir a ordem tendo em vista a criação de laços entre os seus subordinados ou entre si e eles, e se tiver em conta o espírito de equipa associado à sua capacidade para regular emoções e para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual daqueles, o comandante de esquadra está a fazer uso das suas competências associadas à inteligência emocional.

Quando recebe informação da actividade realizada no cumprimento da referida ordem ou no cumprimento da Missão, quando lhe apresentam uma proposta ou quando lhe apresentam um problema/situação fora da rotina, o comandante de esquadra pode surgir como inspirador de confiança, e ter presente as suas capacidades de resiliência, de iniciativa, de orientação para o êxito, de empatia e de comunicação.

Nesta dimensão, de acordo com as abordagens apresentadas, o comandante



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

de esquadra surge na figura de comandante e líder. Não apenas para que os seus subordinados o reconheçam como sendo o seu superior hierárquico directo, a quem devem obediência e a quem apresentam os resultados das suas acções, mas também vejam nele o meio de evoluir e ter confiança para o desempenho das suas funções. Por outro lado, ao desempenhar as suas funções de comando e liderança, fazendo uso das suas competências na área da inteligência emocional, o comandante de esquadra está a efectivar políticas e estratégias definidas pelo seu escalão de comando superior de forma orientada para o êxito, e para o desenvolvimento do próprio e dos outros, compreendendo e analisando as emoções vivenciadas por todos, e promovendo o desenvolvimento do bem-estar emocional e intelectual de cada um.

Relação com a família/amigos

As funções de comando e liderança de subunidades policiais, como já vimos, têm uma diversidade de características que, no seu desenvolvimento quotidiano, justificam, largamente, a sua abordagem numa perspectiva emocional, de onde destacámos as emoções vivenciadas por todos os actores intervenientes.

Apresentamos agora a abordagem em relação a um conjunto de actores que, embora não estejam directamente relacionados com as funções em análise, poderão ser “alvos” desse mesmo desempenho, e das emoções daí emergentes. E terão certamente impacto no desempenho das mesmas.

Um comandante de esquadra, após um dia de trabalho, poderá ter-se deparado com uma diversidade de situações que lhe proporcionaram diferentes estados de espírito e que lhe exigiram diversas abordagens emocionais, momentos de controlo das emoções e o empenho de capacidades associadas à IE. Por mais formação e experiência profissional que tenha, o desgaste intelectual e emocional será um estado expectável.

No ambiente familiar poderão surgir situações em que a exigência emocional e intelectual será uma característica presente, o que poderá estar na origem de uma postura não tão estável intelectual e emocionalmente como seria desejável. Este fenómeno pode dever-se à intensidade das situações experienciadas no desempenho das funções de comando e liderança desempenhadas, e à dificuldade relativa de gerir as mesmas para que não sejam “transportadas” para o ambiente familiar. Ou seja, empiricamente, referimo-nos à expressão popular “levar os problemas do trabalho para casa”.

Sendo certo que a capacidade de autoconsciência e a de autoavaliação ajudarão a “ultrapassar este estágio emocional”, também terá que ser considerado que as situações vivenciadas poderão por si só constituir um factor que dificultará o exercício realizável para compreender e gerir as emoções “durante a viagem para casa”.

A mesma abordagem poderá ser efectuada em relação à multiplicidade de situações vivenciadas no seio familiar e que lhe proporcionaram distintos estados de espírito, que lhe exigiram variadas abordagens emocionais, momentos de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

controlo das emoções e o empenho de capacidades associadas à IE. Por mais estável que seja a relação familiar, o desgaste intelectual e emocional será aqui também um estado expectável.

Igual estratégia de abordagem pode ser efectuada no que respeita aos elementos que desempenham funções de comando e liderança de subunidades operacionais e às suas relações de amizade. Porque o conceito de IE não se aplica apenas ao meio ambiente organizacional e familiar, como referem Mayer *et al.* (2008), o comandante de esquadra não pode deixar de aplicar as suas competências associadas à IE nas suas relações de amizade.

Também nesta dimensão o comandante de esquadra, enquanto ser bio-psico-social, tem que ter capacidade de percepção, avaliação e expressão de emoções conducentes ao seu desenvolvimento emocional e intelectual. A capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as actividades cognitivas permitirão que desenvolva as relações familiares e de amizade de “forma mais saudável”, sendo certo que a capacidade para compreender e analisar as emoções, e empregar o conhecimento emocional implicarão que tenha forte empatia para com a sua família e amigos. Só assim, desenvolvendo a capacidade para regular emoções, o comandante de esquadra promoverá e desenvolverá o seu bem-estar emocional e intelectual, e (porque não) o da sua família e dos seus amigos. Tal valida o argumento de Fineman (2003) de que todas as organizações são arenas emocionais onde os sentimentos moldam os acontecimentos e os acontecimentos moldam os sentimentos entre os seus actores, e entre estes e os seus familiares e amigos.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

CONCLUSÃO

O campo das emoções é rico em ideias e perspectivas. Tem intrigado filósofos, psicólogos, psicanalistas, sociólogos e biólogos.

Sentimentos e Emoções estão no centro de quase tudo o que fazemos. Têm componentes genéticas que foram cruciais para a sobrevivência da espécie humana. Mas "o seu mistério não pode ser revelado" sem compreender algo sobre o passado individual de cada um, o significado de cada situação para cada pessoa e o contexto cultural e organizacional que determina as formas como as emoções e os sentimentos são expresso e controlados.

Para Opengart (2005), um funcionário não pode ter emoção no trabalho de acordo com o que a organização pretende, nem com o que a sua função exige, se ele não desenvolver a sua Inteligência Emocional.

Refutando como importante a supervisão e a gestão das emoções próprias e do próximo no trabalho, é crítico considerar os aspectos cognitivos e contextuais do desempenho profissional de cada um. Em vez de se analisar os dois campos em separado, Inteligência Emocional e emoção no trabalho devem ser vistos como interligados e assim serem considerados na análise da aprendizagem emocional numa organização ou na análise de comportamentos emocionais.

A liderança é um conceito que teve significativas alterações ao longo dos séculos, o que sugere a sua permanente mutação, especialmente por condicionalismos organizacionais, económicos e sócio-culturais. Porque as sociedades, as organizações e as pessoas estão em permanente movimento e mudança, importa referir que a liderança também assim continuará. No entanto, podem ser retidos "alguns elementos importantes", apresentados por Cunha e Rego (2005):

- A eventual necessidade de líderes "salvadores/redentores, não descurando o "lado escuro" do carisma;
- A necessidade de algumas características de personalidade nos líderes eficazes;
- A preocupação, por parte dos líderes, com as necessidades do trabalho e com o bem-estar das pessoas;
- A adequação de comportamentos de liderança à situação específica;
- A liderança pelo exemplo, assente em valores; e
- O papel do líder no desenvolvimento das pessoas.

Buckingham (2005) afirma que os líderes eficientes não têm de ser pessoas emotivas, encantadoras, geniais; nem grandes oradores. Têm de ser claros. E nunca se podem esquecer "da verdade de que, de todos os factores humanos universais (...) a clareza, quando alcançada, é aquela que mais provavelmente conseguirá instilar em nós a confiança, a persistência, a resiliência e a criatividade" (p. 130).

Após mais de uma década de investigação e evolução conceptual, a Harvard Business School publicou, em 2004, uma "pequena súpula" de opiniões de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

alguns dos principais autores sobre Inteligência Emocional.

Destacamos os escritos de Mayer - *Be realistic* -, os escritos de Goleman - *Never Stop Learning* -, e os escritos de Boyatzis - *Get Motivated*.

Mayer (2004) pretende tornar real a sua ideia de que a popularização do conceito de IE deturpou-o e diversificou-o, afastando-o do conceito científico. E que o conceito de base científica de IE não é condição *sine qua non* nem exclusiva e muito menos representativa de uma boa liderança.

Goleman (2004) relaciona o (seu) conceito de IE com o conceito de liderança sustentável e com o conceito de capital social. Refere ainda que um alto QI não é suficiente para que se verifique uma liderança sustentável e para que as pessoas produzam trabalho de qualidade superior. Para este autor, a IE pode ser aprendida e melhorada em qualquer idade - melhorando até com a idade. Como que se de ma instrumentalização do conceito de IE se tratasse, Goleman (1998) apresenta o conceito intimamente ligado à liderança, como que uma ferramenta de gestão de pessoas. A sua expressão de referência para o presente trabalho é a seguinte:

"(...) os líderes de excepção conseguem conciliar um estilo pessoal orientado para os seus subordinados com um papel decisivo de comando. Não hesitam em assumir responsabilidades, em ser objectivos, firmes e determinados. (...) Os líderes mais eficientes eram mais positivos e mais extrovertidos, emocionalmente mais expressivos e teatrais, mais calorosos e sociáveis (incluindo sorrir mais), mais amigáveis e democráticos, mais cooperantes, mais agradáveis e divertidos, mais compreensivos e confiantes e até mesmo mais simpáticos" (p. 196).

Boyatzis concentra as suas ideias na motivação e na vontade de mudança, ao abordar o tema da IE. Contudo, chama a atenção de que *overusing EI* é comportamento a evitar, pelo que o equilíbrio na sua utilização é essencial.

Desde 2004 que os vários autores vão apresentando argumentação e contra-argumentação em relação aos seus conceitos, modelos, testes e resultados e linhas de orientação de pesquisas futuras.

Exemplo do que se disse é o artigo publicado por Mayer *et al.* (2005).

O artigo em causa tem a sua origem em Gignac que, em 2005, reavaliou a estrutura do MSCEIT e encontrou resultados que diferem dos resultados que os autores obtiveram inicialmente. Os autores foram em busca das fontes de desentendimento e concluem que as investigações em IE parecem promissoras, sendo que investigações sobre o MSCEIT possam trazer informação adicional.

A pergunta *core* é a de saber se o MSCEIT mede uma IE unificada enquanto capacidade mental, ou se mede duas ou quatro inter-relacionáveis capacidades, ou ainda algo mais complexo. A causa desta pergunta está efectivamente em resultados obtidos por Gignac e em diversos resultados obtidos inicialmente pelos autores do MSCEIT.

Tudo se deveu a uma actualização de software entre as análises efectuadas



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

pelos diferentes investigadores.

O "problema" das múltiplas teorias sobre IE tem surpreendido algumas pessoas quando descobrem o que compõe o Paradigma da Inteligência Emocional - existe, não uma, mas diversas teorias.

Cada teoria foi sendo apresentada para tentar compreender melhor e explicar as capacidades e as características associadas à inteligência social e emocional. Mas haverá uma única teoria tida como "a teoria certa" de IE? Certo é que a existência de diversas teorias não representa qualquer fraqueza do conceito e do seu campo de investigação, e que este conceito poderá seguir um caminho de evolução e discussão científica similar ao QI - que ao fim de mais de cem anos ainda é ponto de discussão.

Leia-se igualmente o apresentado por Mayer *et al.* (2004), como resposta a um painel de comentários efectuado a um artigo recém-publicado (na altura) pelos mesmos autores. Pretende-se dar um contributo no sentido de orientar futuras investigações e manter um diálogo construtivo, comprometendo-se todos os envolvidos a participarem num debate honesto e aberto.

Comandar e Liderar elementos com funções policiais poderá ser, julgamos nós, um conjunto de actividades que enfermam de uma melhor preparação dos que as desempenham para o seu exercício quotidiano.

Salientamos o facto de todos os "resultados finais" obtidos no MSCEIT poderem indicar alguma continuidade na actividade quotidiana no Comando de Subunidades Operacionais, porquanto as funções policiais em análise são assentes em formação transversal e uniforme, independentemente das "características da população".

Tenho em linha de conta que as variáveis que caracterizaram a amostra são independentes das variáveis do MSCEIT, e apesar de nem todas as variáveis do MSCEIT terem distribuição normal, podemos concluir que a aplicação de estratégias de melhoria do QIE - do nível de Inteligência Emocional - poderá ser uma política institucional a ter em linha de conta. Tal política poderá ser implementada de forma transversal face à heterogeneidade que caracteriza a população em estudo e face aos ramos e áreas do MSCEIT - e respectivos resultados obtidos.

Assim, os *curricula* da formação na PSP poderão ser reforçados com abordagens ao conceito de Inteligência Emocional e os seus aspectos aplicacionais práticos no quotidiano profissional, designadamente nas funções de comando e liderança de, pelo menos, esquadras de competência territorial e esquadras de investigação criminal.

O propósito é único e altruísta: melhorar o Serviço prestado pela Polícia de Segurança Pública à Sociedade Portuguesa - "aos civis e aos polícias".

O presente estudo teve na nossa opinião algumas limitações.

No decurso da pesquisa bibliográfica verificámos que não existem disponíveis muitos trabalhos sobre a Inteligência Emocional nas Forças e Serviços de Segurança, nem tão pouco nas forças militares.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

O MSCEIT tem uma versão oficial em português (brasileiro), tendo sido nossa opção não aplicá-la de forma directa. Esta versão serviu de apoio à tradução oficial do MSCEIT em inglês, que esteve na base na versão portuguesa aplicada. Ainda que esta versão tenha sido submetida à apreciação da editora MHS, a mesma não se encontra aferida para a população portuguesa, e muito menos para a Polícia de Segurança Pública.

A implementação territorial da PSP – das suas unidades policiais em apreço, as Esquadras – não permitiu realizar qualquer hipótese de aplicação presencial do questionário. A solução adoptada incluiu previsivelmente as eventuais condicionantes de resposta já referidas, assim como poderá ter tido influência no número de casos respondidos e válidos.

Não questionando a ideia de Drodge e Murphy (2002) de que a liderança policial é considerada como um contexto específico de um tipo de organização peculiar, que molda e restringe as expressões das emoções e sentimentos, se confrontarmos nesta dimensão os conceitos apresentados pela *Leadership Academy for Policing* (2006), relativamente à função de comandar, como sendo uma posição de autoridade e responsabilidade, com a carga emocional associada pelo desempenho quotidiano dessa mesma posição de autoridade (perante os subordinados) e de responsabilidade (perante os superiores hierárquicos), concordamos que o exercício bem sucedido da arte de comandar pode ser medido quantitativamente por definição de objectivos específicos e mensuráveis; mas também pode ser avaliado qualitativamente, em termos de vontade de seguimento, pelos subordinados, da direcção dada pelo líder – onde a IE pode ser um factor crucial na avaliação em questão, designadamente pelo desempenho emocional do comandante de esquadra, e pela percepção que os seus subordinados e superiores hierárquicos possam ter deste mesmo desempenho. Assume aqui particular relevo o que Tracy (2005) refere em relação ao significado de comando, pelo facto de existir uma visão unificada e precisa, uma clareza e objectividade nas missões e objectivos e a existência as decisões estratégicas. A não verificação de unidade de comando resultará em confusão, incerteza, dispersão de esforços e sinergias e, conseqüentemente, numa prestação com menor empatia e ênfase no trabalho a desenvolver. E mesmo que consideremos a distinção efectuada por Ferreira *et al.* (2001), no que respeita aos conceitos de comando e liderança, em que esta difere do comando, essencialmente, na fonte de autoridade (na liderança a fonte é pessoal, não é baseada numa função ou num posto da carreira como é no comando) assume relevância o conceito *primal leadership* – liderança primal – de Goleman *et al.* (2002) onde o foco da acção do comandante de esquadra se situa na capacidade de potenciar sentimentos positivos nos subordinados, através da criação de *ressonância*. Neste contexto poderemos afirmar que a principal tarefa da liderança é de natureza emocional, onde os comandantes das subunidades operacionais desempenham o papel de guias emocionais dos restantes elementos que desempenham funções policiais na esquadra. Quando assim orientam a sua actividade quotidiana, os comandantes de esquadra são referidos como emocionalmente inteligentes, geram *ressonância* ao seu redor, suportam a harmonia do grupo num conjunto de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

sentimentos positivos, numa espiral cujo sentido de movimento é positivo. Tudo facilmente associável a competências de IE que, com resultados similares aos obtidos no inquérito ministrado, identificam claramente a necessidade de implementar estratégias de melhoria das competências dos comandantes de esquadra para que os mesmos possam desempenhar as suas funções com mais qualidade e consideração pelos restantes elementos da PSP, quer sejam superiores hierárquicos quer sejam subordinados.

De acordo com o referido por Conte (2005), efectuar uma medição de Inteligência Emocional é um assunto que não tem ainda cientificidade e maturidade suficiente para poder ser, por exemplo, factor *tout curt* de admissão ou de exclusão para determinada carreira ou função na PSP. Pelo que não se pretende que a investigação da IE na Polícia de Segurança Pública seja, *de per se*, condicionante no acesso à Profissão, nem na progressão de carreira. Aliás, talvez seja importante considerar como investigação a efectuar o “revisitar dos perfis” de competências que estão intimamente ligados ao recrutamento e selecção de pessoas, e por isso ao desempenho eficaz e eficiente desta Profissão, nas suas mais variadas “hipóteses de especialização”.

A Inteligência Emocional é abordada hoje no universo profissional numa panóplia de soluções, de onde se podem destacar as acções de formação inicial e de progressão/especialização ao longo de uma carreira. A vertente dinâmica da Sociedade a par com a evolução dos métodos e conteúdos formativos tornam estes últimos potenciais destinatários do presente Estudo, na medida em que o mesmo possa contribuir para a revisão/remodelação dos *curricula* nos cursos de formação de Agentes, Chefes e Oficiais de Polícia.

Este Estudo pretende também posicionar-se como um contributo inicial na intenção de futuros estudos na área da Inteligência Emocional na PSP, em diferentes funções e nas diversas carreiras policiais. Revestir-se-á de relevante importância a definição de uma eventual estratégia institucional para abordar a Inteligência Emocional nos dois sentidos: no vertical (carreiras policiais) e no horizontal (funções policiais).

E se as funções policiais se encontram genericamente definidas no anexo I do Estatuto do Pessoal com Funções Policiais da PSP (Decreto-Lei nº 299/2009, de 14AGO), não será de forma directa que se identificarão as competências associadas à inteligência emocional e a ligação àquelas funções. Pensamos que uma abordagem possível poderá consubstanciar-se numa abordagem teórica e generalista no que respeita ao conceito de Inteligência Emocional e aos vários temas a ela associada em todos os *curricula*, seguida de uma abordagem mais específica consoante vários factores, a saber:

- Se a formação é inicial, se é de aperfeiçoamento;
- Se a formação é na carreira de Agente, Chefe ou Oficial de Polícia;
- Se a formação é voluntária ou obrigatória.

Consoante as hipóteses apresentadas, e a conjugação entre elas, assim a especificidade dos *curricula* deveria ser considerada. Poderemos, assim, propor



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

que a abordagem à Inteligência Emocional na PSP, na perspectiva da formação teria duas componentes:

- Uma componente geral, essencialmente académica e teórica;
- Uma componente mais específica, essencialmente teórico-prática e prática, de acordo com as especificidades das carreiras e respectivas funções, e de acordo com o carácter formativo obrigatório ou não.

As tensões e os desafios enfrentados na actualidade pelos Oficiais das Forças de Segurança exigem uma liderança eficiente. No entanto, os líderes de hoje devem possuir algo mais do que habilidades e perícia táctica, além de uma visão estratégica. Turner (2006) afirma que aos líderes policiais é exigido um alto nível de IE.

Prevenir, reduzir e detectar crime; fornecendo segurança, ordem e tranquilidade públicas para cidadãos obedientes à lei e as suas famílias – isto é que é o *core* policial e está no pensamento e coração da sociedade civil.

Para tal, é necessário modernizar o potencial produtivo da Polícia, aumentando o treino e progressão de carreira, melhorando a liderança e as capacidades de gestão em todos os níveis de serviço.

Uma Polícia dinâmica e com alto potencial produtivo requer liderança em todos os seus níveis de estrutura. E esta liderança requer formação específica.

Por exemplo, a capacidade de liderança de "nível intermédio", no aumento do valor do serviço prestado à sociedade civil e na transmissão deste conceito aos actores policiais que se relacionam com as pessoas que a eles se dirigem, é causa crítica para uma nova cultura de responsabilidade mútua.

O foco estratégico consiste na efectiva liderança em todos os níveis da instituição policial. É necessário fortalecer a liderança ao nível estratégico, ao nível operacional e em todo o *front-office* institucional.

Para o Reino Unido, uma das principais estratégias de intervenção na consecução do referido é através de programas de formação sobre Liderança, onde a Inteligência Emocional é considerada como característica de Liderança Forte.

Os estilos democráticos e transformacionais de liderança, em oposição a estilos autocráticos, estão hoje largamente comprovados como sendo preferíveis.

A necessidade de *accountability* nas organizações, independentemente da sua origem e da sua dimensão, implica a não contradição entre a prática de um estilo de liderança democrático e uma cadeia de comando claramente definida. No entanto, a responsabilização nominal pela *accountability* neste tipo de organização e liderança é menos claro.

Não se apresentou aqui o tema da Liderança de forma exaustiva, por não ser o *gold* deste "Trabalho em Inteligência Emocional", pese embora a Liderança seja um assunto que sempre despertou diversos interesses. Tanto é, que especulações em torno dela remontam a "A República", de Platão, e mesmo aos diversos livros do Antigo Testamento, da Bíblia, passando por vários autores e



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

obras ao longo dos séculos.

No entanto, deixamos aqui os ditos de Almeida (1996), como forma de súmula em poucas palavras sobre Liderança:

"(...) como líder pode ser uma pessoa energética ou não, dominadora ou não, assertiva ou não, interessada ou não, assumida ou não, etc. Seja como for, pode ter a certeza que a sua *personalidade*¹⁰ influencia muito a forma como se relaciona com os seus colaboradores" (p. 55).

Importa igualmente referir que "a Inteligência Emocional de um grupo (...) pode contribuir para reforçar os sentimentos de confiança e respeito mútuo, a identidade grupal e o sentido de auto-eficácia grupal" (p. 131) podendo resultar níveis mais altos de participação e envolvimento dos indivíduos, com consequentes resultados de maior criatividade, qualidade e produtividade.

A realidade permite induzir a ideia de que a Inteligência Emocional está presente e influencia o comportamento profissional na actividade policial.

Pinizzotto et al. (2004) relatam que numa operação para deter traficantes de rua, um polícia não uniformizado, observando o comportamento e a roupa (inapropriada para a altura do ano) do suspeito X, "por instinto" grita que ele está armado. Após curta perseguição apeada, o suspeito X rende-se e ao ser-lhe efectuada uma revista de segurança é-lhe detectada dissimulada por debaixo da roupa, uma arma.

Os restantes actores policiais envolvidos na ocorrência perguntaram ao polícia que deu o alerta como é que ele sabia que o suspeito X tinha uma arma. Só quando mais tarde se sentou para elaborar o expediente é que o polícia não uniformizado interpretou a sua atitude...Como que por intuição, através de diversos indícios comportamentais do suspeito X, o polícia uniformizado reconheceu instantaneamente o perigo e deu o alerta, talvez salvando (nesta estória) a vida de alguém.

Estas observações e reacções não são exclusivas da actividade profissional de um elemento com funções policiais. As ciências neurológicas têm identificado diversos exemplos de sujeitos que, por "percepção", agem, sem antes terem a plena consciência e racionalidade da acção que vão tomar.

Sistematicamente o ser humano tem a percepção de sinais de perigo e reage "por instinto" sem antes ponderar a sua acção, como se de um reconhecimento pré-consciente e consequente reacção apropriada se tratasse.

Esta "mistura" de racional e "*gut reaction*" resulta da coordenação entre emoção e racionalidade. Racionalmente previne-se e está-se atento. Emocionalmente é-se mais impulsivo e reflexivo, actuando por vezes por reacção a estímulos do meio-ambiente como forma de proteger o indivíduo. Faz assim todo o sentido o que Callahan e McCollum (2002) referem no que respeita às

¹⁰ Itálico nosso.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

emoções no indivíduo: demonstrando que a cognição não funciona isoladamente, sugerem uma "framework" para o estudo da emoção, a qual combina abordagens multidisciplinares sob a perspectiva da visão paradigmática das pesquisas sobre a emoção.

Os actores policiais desempenham as suas funções, cujos pressupostos de "sobrevivência" assentam no reconhecimento de sinais de perigo e na tomada de comportamentos baseados nesses sinais.

Ameaça contra a própria vida, elevados índices de *stress* e o desconhecimento da globalidade dos factores sócio-ambientais, despoletam reacções cerebrais nos actores policiais que produzem estímulos glandulares, originando a secreção de hormonas diversas. Parte da reacção do organismo fixa os pormenores das situações vivenciadas na amígdala cerebral. O que faz com que, no futuro, em situações semelhantes, a amígdala cerebral seja estimulada e faça com que se verifique uma reacção (comportamental) mesmo antes da percepção racional de todas as circunstâncias.

Considerámos por isso importante a apresentação conceptual efectuada por Damásio (2005) sobre o marcador-somático, e a sua relação com o aumento da precisão e da eficiência do processo de decisão, através do destaque de boas ou más opções, retirando-as do processo de decisão. Importa também destacar a importância relacionada entre o marcador-somático e a experiência da vivência quotidiana, o sistema interno de preferências e a influência de um conjunto externo de circunstâncias que incluem entidades e fenómenos, convenções sociais e regras éticas. Ou seja, apesar de o marcador-somático agir através da consciência e fora da consciência (de forma oculta), é importante referir que uma boa parte das decisões quotidianas decorre, aparentemente, sem sentimentos, aquilo que constitui "o misterioso mecanismo através do qual chegamos à solução de um problema sem raciocinar, com vista a essa solução" (p. 199).

Como já referimos, a Inteligência Emocional é a capacidade de conseguir uma racionalidade objectiva focada nas emoções e na capacidade para utilizar as emoções e o conhecimento emocional para potenciar o pensar. Manzella e West (2003) apresentam uma imagem do Agente Policial como alguém que compreende de forma intuitiva a diferença entre cognição e emoção. Idealmente é o que julgamos ser fundamental na formação dos elementos que comandam subunidades operacionais na PSP. Mas a apreensão dos princípios associados ao conceito de Inteligência Emocional dotam estas pessoas de uma noção muito mais precisa e real de como isso os pode ajudar no seu dia-a-dia profissional e na sua vida familiar.

As abordagens teóricas à Inteligência Emocional são, segundo Mayer *et al.* (2007), divididas em duas categorias. Os modelos de competências específicas que analisam capacidades mentais discretas que processam informação emocional. Os modelos integrativos que descrevem matrizes de capacidades mentais que combinam competências de diversas áreas de Inteligência Emocional.

Além das duas categorias referidas, alguns investigadores e alguns psicólogos



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

sugerem uma terceira: os modelos mistos. Estes modelos misturam diversos atributos como a assertividade, a flexibilidade e a necessidade de conhecer, as quais não estão inicialmente focadas em racionalidade emocional ou em conhecimento emocional.

O trabalho policial é extremamente exigente e desafiante, obrigando a uma variedade de competências e capacidades para que seja efectuado com sucesso. Assim como para que actores policiais consigam atingir as suas aspirações: pessoais, com os colegas, com os amigos e com a família...

A forma como os actores policiais aprendem a gerir as suas capacidades e emoções, as suas relações interpessoais, o seu equilíbrio no desempenho profissional e a sua "vida privada" é algo de crítico e importante.

Nas instituições policiais também se aplicam os mais variados modelos de formação e de treino, acompanhamento psicológico e apoio social.

Em grande parte deles, a IE é tema de formação, debate, aplicação na prática e exemplo literário.

Conforme Saville (2006) afirma, uma instituição policial pode utilizar o conceito de Inteligência Emocional em diferentes áreas. O treino dos seus Comandantes / Líderes, e o Recrutamento e Selecção são duas. Mas a área mais promissora é a formação profissional, onde a IE representa um passo importante no treino e formação contínua policiais.

A pesquisa de Dobby *et al.* (2004), constituída pela interligação de estudos sobre liderança, para identificar os caminhos de mudança da liderança policial, destaca algumas ideias que julgamos de forte impacto organizacional, e consequentemente no desempenho das funções estudadas à luz da IE. A capacidade de liderar e o impacto positivo que os líderes policiais têm nos seus subordinados, são assuntos relevantes para permitir uma melhor compreensão do fenómeno, para identificar factores comuns e para perceber como é que estes podem ser utilizados de forma generalizada para criar uma melhor capacidade de liderar - talvez incluindo-os na formação e treino policiais.

Com a realização do presente trabalho pretendemos alertar para a existência de várias áreas de investigação e de construção de conhecimento, designadamente, através da relação do conceito de Inteligência Emocional com a diversidade de funções que existem na PSP, decorrentes da sua Missão e atribuições legalmente previstas, sem, contudo, esquecer a especificidade do conteúdo funcional associado às carreiras, e às respectivas categorias profissionais.

Assim, para futuros Estudos propomos a aplicação do mesmo método e questionário às diferentes funções de comando e liderança de outros tipos de Esquadra.

Julgamos que outra área de estudo poderá incluir a medição do QIE em diversas funções na PSP, designadamente as que são consideradas como pertencendo a áreas *core*:

- Director Nacional, Director Nacional-Adjunto e Inspector Nacional;



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- Inspector, Director de Departamento, Chefe de Divisão, Comandante de Comando, Comandante de Divisão e Chefe de Área;
- Chefe de Equipa de Intervenção Rápida, Supervisor Operacional e Graduado de Serviço.

Considerando o conceito seguido no presente trabalho de Inteligência Emocional, apesar dos resultados se situarem abaixo da média, com indicação da necessidade de melhorarem, os elementos com funções policiais poderão aprender a desenvolver a sua capacidade de percepção, avaliação e expressão de emoções conducentes ao desenvolvimento emocional e intelectual, poderão possuir maior capacidade para compreender e analisar as emoções, e empregar o conhecimento emocional. Abarcando o conceito global de Inteligência Emocional, poderão ainda melhorar a capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as actividades cognitivas e a capacidade para regular emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual.

A existência de coeficientes de variação fortes nos resultados obtidos poderá indicar alguma diversidade de capacidades e competências para o desempenho das funções policiais analisadas, o que por si só possibilitaria uma análise mais profunda. No entanto, em face da distribuição das variáveis, acreditamos que tal análise não traria para o estudo qualquer valor acrescentado.

Apesar do referido, destacamos o coeficiente de variação fraco no Ramo “Compreender as Emoções” que, não tendo distribuição normal nem apresentando os melhores resultados estatísticos, será na área da capacidade de compreender as emoções dos outros – entenda-se dos outros cidadãos, ainda que polícias – que existirá alguma homogeneidade.

O resultado “comum” – a melhorar – entre os ramos, as áreas e o QIE apontam no sentido da homogeneidade em relação ao tema do presente Estudo.

À luz do quadro teórico de referência há que melhorar o desempenho funções de Comandante de Esquadra: através dos perfis de competências através dos seus cursos de formação inicial, de formação profissional e contínua existentes, a melhoria dos valores obtidos significariam uma melhoria no Serviço prestado.

A aplicação de estratégias de melhoria do QIE implementadas de forma transversal face à heterogeneidade que caracteriza a população em estudo e face aos ramos e áreas do MSCEIT - e respectivos resultados obtidos – será uma opção de política organizacional a reter para o futuro. Os currícula da formação na PSP poderão ser reforçados com abordagens ao conceito de Inteligência Emocional

Esta ideia pode servir de base para uma nova orientação emocional ao nível organizacional que procura soluções criativas para os problemas do dia-a-dia policial. No entanto, como referem Drodge e Murphy (2002), a confiança entre as pessoas deve ser evidente antes que se possa considerar uma nova orientação emocional, e esta opção é demonstrativa de percepção emocional. Ou seja, o desenvolvimento da Inteligência Emocional não é possível sem que exista



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

confiança, e se esta já for de alguma forma aparente, o desenvolvimento daquela pode ser menos necessário.

E de acordo com o que Mayer, Salovey, e Caruso apontam, uma dimensão fundamental surge na inclusão da Inteligência Emocional nos *curricula* policiais, como forma de perseguir o concluído no presente estudo.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. (1996). *O Gestor - A Arte de Liderar*. Editorial Presença.
- Almeida, J. *Sobre a Ética na Investigação Científica e Tecnológica*. Acedido em JUN2006 in <http://www.arauto.uminho.pt/pessoas/bda/cerebro/etica.html>
- Armstrong, M (2005). *Como Ser Ainda Melhor Gestor*. Actual Editora
- Ashkanasy, N. & Daus, C. (2005). *Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated*. Journal of Organizational Behavior, nº 26; pp. 441-452. Acedido em NOV2007 in <http://www.b-on.pt>
- Bar-On, R. *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*. . Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations – Issues in Emotional Intelligence. Acedido em JUN2007. in <http://www.eiconsortium.org>
- Brackett, M. & Mayer, J. (2003). *Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence*. Personality and Social Psychology Bulletin, nº 29, pp. 1147-1158. Acedido em NOV2007 in <http://psp.sagepub.com>
- Branco, M. (2004). *Auto-Motivação*. Quarteto Editora
- Brown, R. (2003). *Emotions And Behavior: Exercises In Emotional Intelligence*. Journal of Management Education, nº 27, pp. 122-134. Acedido em NOV2007 in <http://jme.sagepub.com>
- Buckingham, M. (2005). *Gestor de Sucesso - Tudo o que precisa de saber acerca de Gestão, Liderança e Carreira*. Cavalo de Ferro Editores
- Callahan, J. & McCollum, E. (2002). *Conceptualizations of Emotion Research in Organizational Contexts*. Advances in Developing Human Resources, nº 4, pp. 4-21. Acedido em NOV2007 in <http://adh.sagepub.com>
- Caruso, D. (2003). *Comment on R.J. Emmerling and D. GOLEMAN, D., Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings*. Issues in Emotional Intelligence. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Acedido em JUN2006 in www.eiconsortium.org
- Clausewitz, C. (2005). *Teoria do Combate*. Edições Sílabo
- Conte, J. (2005). *A review and critique of emotional intelligence measures*. Journal of Organizational Behavior, Nº 26, 433–440. John Wiley & Sons, Ltd. Acedido em JUN2006 in www.interscience.wiley.com
- Cunha, M. & Rego, A. (2006). *Liderança Emocional Electrificante*. in <http://www.amba.pt/canais/article.asp?id=388&lang=1&CurrentID=122>
- Cunha, M. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Dom Quixote
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª edição. Editora RH
- Damásio, A. (2005). *O Erro de Descartes - Emoção, razão e cérebro humano*. 24ª edição. Publicações Europa-América
- Daus, C. & Ashkanasy, N. (2005). *The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior*. Journal of Organizational Behavior, nº 26; pp. 453-466. Acedido em NOV2007 in <http://www.b-on.pt>
- Dobby, J., Anscombe, J. & Tuffin, R. (2004). *Police leadership: expectations and impact*. Home Office Online Report 20/04. Acedido em MAI2007 in <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs04/rdsolr2004.pdf>
-



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- Drodge, E. & Murphy, S. (2002). *Interrogating Emotions in Police Leadership*. Human Resource Development Review, nº 1, pp. 420-438. Acedido em NOV2007 in <http://hrd.sagepub.com>
- Emmerling, R. & Goleman, D. (2003). *Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings*. Issues in Emotional Intelligence. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Acedido em JUN2006 in www.eiconsortium.org
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw Hill
- Ferres, N. & Connell, J. (2004). *Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?*. Strategic Change, nº 13, pp. 61-71. Acedido em NOV2007 in <http://www.interscience.wiley.com>
- Filliozat, I. (1997). *A Inteligência do Coração - Rudimentos de Gramática Emocional*. Editora Pergaminho
- Fineman, S. (2004). *Getting the Measure of Emotion - and the Cautionary Tale of Emotional Intelligence*. Human Relations, nº 57, pp. 719-740. Acedido em NOV2007 in <http://hum.sagepub.com>
- Fineman, S. (2006). *On Being Positive: Concerns and Counterpoints*. Academy of Management Review. Vol. 31, nº 2, pp. 270-291. Acedido em NOV2007 in <http://www.b-on.pt>
- Fineman, S. (2006). *Reply: Accentuating the positive?* Academy of Management Review. Vol. 31, nº 2, pp. 306-308. Acedido em NOV2007 in <http://www.b-on.pt>
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotions at Work*. Sage Publications
- Fisher, C. & Ashkanasy, N. (2000). *The emerging role of emotions in work life: an introduction*. Journal of Organizational Behavior, nº 21, pp. 123-129. Acedido em NOV2007 in <http://www.b-on.pt>
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Lusociência
- Freedman, J. *EQ definition, theory, and history - All About Emotional Intelligence from Six Seconds FAQ (Frequently Asked Questions)* in <http://www.6seconds.org>
- George, J. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. Human Relations, nº 53, pp. 1027-1055. Acedido em NOV2007 in <http://hum.sagepub.com>
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes - A Inteligência Emocional nas Organizações*. Gradiva
- Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional*. 12ª Edição. Temas e Debates
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Temas e Debates
- Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?*. Harvard Business Review. Acedido em JUN2006 in <http://www4.ncsu.edu/>
- Holpp, L. (2002). *Gerir Equipas*. McGraw-Hill
- Hooper, A & Potter, J. (2004). *Liderança Inteligente - Criar a Paixão pela Mudança*. 2ª edição. Actual Editora
-



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- Hughes, J. (2005). *Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character*. Work Employment Society, nº 19, pp. 603-625. Acedido em NOV2007 in <http://epm.sagepub.com>
- Kilgallon, M. (2005). *Developing strategic police leaders through emotional intelligence*. Competency and emotional intelligence quarterly. vol. 12, n.º 4, pp. 44 e seg. Acedido em JUN2007 in <http://www.b-on.pt>
- Kim, W. & Maugborgne, R. (2004). *Tipping Point Leadership in VIEW* - The journal for senior leaders in the NHS, nº 1. Acedido em MAI2007 in <http://www.executive.modern.nhs.uk>
- Livingstone, H. & Day, A. (2005). *Comparing the Construct and Criterion-Related Validity of Ability-Based and Mixed-Model Measures of Emotional Intelligence*. Educational and Psychological Measurement, nº 65, pp. 757-779. Acedido em NOV2007 in <http://epm.sagepub.com>
- Locke, E. (2005). *Why emotional intelligence is an invalid concept*. Journal of Organizational Behavior. Volume 26, n.º 4, pp. 425-31. Acedido em MAI2007 in <http://www.b-on.pt>
- Manzella, L. & West, B. (2003). *Emotional Intelligence and How it Contributes to Officer Safety*. EBSCO Publishing. Acedido em JUN2007 in <http://www.b-on.pt>
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística Com Utilização do SPSS*. 1ª Edição. Edições Sílabo
- Märtin, D. & Boeck, K. (1997). *QE - O que é a Inteligência Emocional*. Pergaminho
- Martineaud, S. & Engelhart, D. (2002). *Teste a sua Inteligência Emocional*. Pergaminho
- Mayer, J. & Brackett, M. (2003). *Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence*. PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN, Vol. 29, No. X, Month 1. Society for Personality and Social Psychology, Inc.. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*. INTELLIGENCE 27(4), 267-298. Elsevier Science Inc.. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J., Goleman, D. & Boyatzis, R. (2004). *VOICES - Leading by feel*. Harvard Business Review, Vol. 82, Nº1, 27-30. Harvard Business School Publishing. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J., Roberts, R. & Barsade, S. (2008). *Human Abilities: Emotional Intelligence*. Annual Review of Psychology, nº 59, pp. 13.1-13.30. Acedido em NOV2007 in <http://www.b-on.pt>
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., Sitarenios, G. & Panter, A. (2005). *REPLY TO COMMENTARY. A Discrepancy in Analyses of the MSCEIT—Resolving the Mystery and Understanding Its Implications: A Reply to Gignac (2005)*. Emotion, Vol. 5, No. 2, 236-237. American Psychological Association. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D. & Sitarenios, G. (2001). *Emotional Intelligence as a Standard Intelligence*. *Emotion*, Vol. 1, nº 3, 232-242. American Psychological Associations, Inc.. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2004). *A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence*. *PSYCHOLOGICAL INQUIRY*, Vol. 15, nº 3, 249-255. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2007). *MSCEIT User's Manual*. Multi-Health Systems, Inc.
- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2002). *Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality*. *JOURNAL OF PERSONALITY ASSESSMENT*, 79(2), 306–320. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J. & Salovey, P. (1995). *Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings*. *Applied & Preventive Psychology* 4, 197-208. Cambridge University Press. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J. & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co., Inc.. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J. & Salovey, P. (1993). *The intelligence of Emotional Intelligence*. *INTELLIGENCE* 17, 433-442. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?*. *Emotional Development and Emotional Intelligence*. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J. (2001). *A Field Guide to Emotional Intelligence*. *Emotional Intelligence in everyday Live*, 3-24. Psychology Press. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Mayer, J. (1999). *Emotional intelligence: popular or scientific psychology?*. *APA Monitor Online* - volume 30, Número 8, Setembro de 1999. Acedido em JUN2006 in <http://www.apa.org/monitor/sep99/sp.html>
- McEnrue, M. & Groves, K. (2006). *Choosing Among Tests of Emotional Intelligence*. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*. vol. 17, n.º 1. Acedido em JUN2006 in <http://www.interscience.wiley.com>
- McKinnon, J. (2005). *Feeling and knowing: neural scientific perspectives on intuitive practice*. *Nursing Standard*. September 14. vol. 20 nº 1. Acedido em JUN2006 in www.b-on.pt
- Middleton, K. (2005). *The Service-Learning Project as a Supportive Context for Charismatic Leadership Emergence in Nascent Leaders*. *Texas A&M University—Corpus Christ. Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 3, 295–308. Acedido em JUN2006 in www.b-on.pt
- Moreira, S. (2006). *Inteligência Emocional ultrapassa fronteiras*. Acedido em JAN2007 in <http://www.geocities.com/Eureka/2471/ieultra.html>



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- National Policing Improvement Agency. *Five levels of leadership appropriate to policing*. Acedido em ABR2007 in <http://www.npia.police.uk/en/7207.htm>
- National Policing Improvement Agency. *Strategic Command Course*. Acedido em ABR2007 in <http://www.npia.police.uk/en/6090.htm>
- Neto, L. & Marujo, H. (2002). *Optimismo e Inteligência Emocional - Guia para Educadores e Líderes*. 2ª edição. Editorial Presença
- Noyes, R. (2005). *A arte da liderança pessoal*. Actual Editora
- Home Office. (2004). *Building Communities, Beating Crime - A better police service for the 21st century*. Acedido em JUN2006 in <http://www.tso.co.uk>
- Opengart, R. (2005). *Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Constructs From an Interdisciplinary Framework*. Human Resource Development Review, nº 4, pp. 49-62. Acedido em NOV2007 in <http://hrd.sagepub.com>
- Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal Editores
- Pinizzotto, A., Davis, E. & Miller, C. (2004). *Intuitive Policing: Emotional/Rational - Decision Making in Law Enforcement*. Acedido em MAR2007 in <http://www.apa.org/ppo/issues/intuition.html>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação Em Ciências Sociais*. Gradiva
- Leadership Academy for Policing (2006). *Leading for Those We Serve. The Police Leadership Qualities Framework*. Acedido em JUN2007 in <http://www.npia.police.uk/en/7229.htm>
- Rego, A. & Cunha, M. (2004). *A Essência da Liderança - Mudança x Resultados x Integridade*. 2ª Edição. Editora RH
- Saville, G. (2006). *Emotional Intelligence in Policing*. Acedido em MAI2007 in <http://www.policechiefmagazine.org/>
- Schwartz, G.. *Inteligência Emocional*. 2002. Folha Online. Acedido em JUN2006. in <http://www.folha.uol.com.br/>
- Stenberg, R. (2000). *Models of Emotional Intelligence*. Handbook of Intelligence, 396-420. Cambridge University Press. Acedido em JUN2006 in http://www.unh.edu/emotional_intelligence/index.html
- Tracy, B. (2005). *Vitória*. Pergaminho
- Turner, T. (2006). *The Need for Emotional Intelligence in Leadership*. Volume 75, Number 9. FBI Law Enforcement Bulletin. Acedido em JUN2007 in <http://www.fbi.gov>
- Tzu, S. (2002). *A Arte da Guerra*. 4ª Edição. Europa-América
- Vargas, R. (2004). *A Arte de se Tornar Inútil*. Gradiva

ANEXOS



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- Ofício SPES/895, de 30-11-2006 e Requerimento de autorização de recolha de informação através de Inquérito.
- Ofício 29/GDN/2007, de 08-01-2007 - Comunicação da autorização para aplicação do Inquérito.
- Review of a Translation - protocolo com a MHS para tradução do MSCEIT.
- Ofício de envio do Inquérito Inicial e do MSCEIT aos Comandantes de Esquadra.
- Inquérito Inicial
- MSCEIT (versão portuguesa UE)
- Anexos de estatística
- Informação - Resumo Sobre a Polícia de Segurança Pública



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Ofício SPES/895, de 30-11-2006 e Requerimento de autorização de recolha de informação através de Inquérito.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP



S. R.
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

COMANDO DE POLÍCIA DE COIMBRA
Av.º Elísio de Moura, n.º155 – 3034-001 - COIMBRA
SUBSECÇÃO DE PESSOAL
Tel: 239797640 - Fax: 239797641 - e-mail: cpcoimbra@psp.pt

Exm.º, Senhor

Gabinete do Director Nacional da PSP

DN/PSP - LISBOA

S/ Ref.ºS/ Comunicação
Data:-N/Ref.º SPES/08 95 Data: 30NOV2006**ASSUNTO:- Envio de requerimento:**

Junto se remete a VEXA requerimento apresentado pelo Comissário M/100178 - Rui Moura, 2º Comandante do Comando de Coimbra, e pelo Prof. Dr. James S. Taylor, Professor Catedrático Visitante da Universidade de Aveiro e orientador da Dissertação de Mestrado do Comissário Rui Moura.

A Dissertação de mestrado tem como Título "A Inteligência Emocional na PSP", e Subtítulo "A Inteligência Emocional e as funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública".

O requerimento traduz um pedido de autorização para recolha de informação através de Inquérito, a enviar por correio aos Comandantes das Esquadras existentes no continente, o que não implicará a presença do investigador, e que minimizará a alteração ao normal funcionamento institucional e ao desempenho das funções de cada Comandante de Esquadra.

O COMANDANTE

Abílio Pinto Vieira
Intendente

Filipe Costa
Ag. Pr. M/132319/SSPES



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
SERVIÇO DE PESSOAL

Ent. Nº 2056 - 29/11/06

CÓPIA
ESTÁ CONCLUÍDA
29/11/06
FCH

Excelentíssimo Senhor
Procurador da República Orlando Romano
MI Director Nacional da Polícia de Segurança Pública

Prof. Dr. James S. Taylor, Professor Catedrático Visitante da Universidade de Aveiro, e
Rui Filipe Resende Melo Coelho de Moura, Comissário da PSP, M/100178, 2.º comandante do
Comando de Polícia de Coimbra,

Vêm por este meio expor e requerer a Vossa Excelência:

Rui Filipe Resende Melo Coelho de Moura concluiu em Julho de 2006 o ano curricular do
Mestrado em Gestão Pública, na Universidade de Aveiro, e candidatou-se ao segundo ano, tendo
para o efeito apresentado a seguinte candidatura a Dissertação de Mestrado:

Título: A Inteligência Emocional na PSP.
*Subtítulo: A Inteligência Emocional e as funções de comando e liderança nas subunidades
operacionais da Polícia de Segurança Pública.*

A candidatura referida foi aceite na Universidade de Aveiro, sendo seu orientador o Prof. Dr.
James S. Taylor, Professor Catedrático Visitante da Universidade de Aveiro.

Como pergunta de partida - objectivo geral - a candidatura a Dissertação de Mestrado propõe
investigar a resposta ao seguinte quesito:

- De que forma é que a inteligência emocional influencia actualmente as funções de comando e
liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública?

Na sequência do Objectivo Geral, identifica-se o seguinte Objectivo Específico:

- Compreender em que medida a inteligência emocional influencia o desempenho de funções de
comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública;

Pretende-se uma abordagem quantitativa do objecto de estudo, numa perspectiva de quem
comanda / lidera - na perspectiva dos Comandantes de Esquadra.

Para o estudo do Objectivo Geral da Candidatura a Dissertação de Mestrado, e seu Objectivo
Específico, opta-se pela utilização de métodos de colheita de informação científica quantitativos.
Ou seja, considera-se que, para estudar de que forma é que a inteligência emocional influencia
actualmente as funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de
Segurança Pública; e para compreender em que medida a inteligência emocional influencia o
desempenho de funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de
Segurança Pública, a utilização de métodos quantitativos, privilegiando o recurso a instrumentos e
a análise estatística - Inquérito - é a resposta julgada mais adequada para compreender o
fenómeno em estudo.

Página 1 de 2



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Como linha transversal de orientação em termos éticos, a Candidatura a Dissertação de Mestrado em assunto segue o "Ethical Principles of Psychologists and Code Of Conduct", da APA - American Psychological Association - Associação Americana de Psicologia, de onde se destaca, designadamente:

Princípio da Fidelidade e Responsabilidade - Serão clarificados os papéis dos intervenientes e evitam-se conflitos de interesse que possam conduzir a resultados nefastos e inesperados.

Princípio da Integridade - Procurar-se-á ser correcto, preciso e exacto, honesto e confiante na ciência, no ensino e na prática de investigação.

Princípio do respeito pelos Direitos e Dignidade das pessoas - Respeitar-se-á a dignidade e valores de todos, os direitos individuais à privacidade, confidencialidade e autodeterminação; as diferenças culturais, políticas, sociais, religiosas, de raça, sexo e idade.

Privacidade e Confidencialidade - Manter-se-á a confidencialidade para proteger a informação obtida por Inquérito. Apenas será recolhida a informação necessária e suficiente para o objectivo da investigação. A discussão da informação recolhida apenas servirá o propósito da investigação científica e apenas terá lugar com as pessoas que tenham necessidade de conhecer a informação.

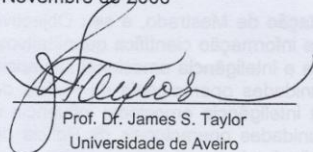
Será mantida a confidencialidade durante a criação, distribuição, capacidade de acesso temporário, guarda, manutenção e apresentação de toda a documentação.

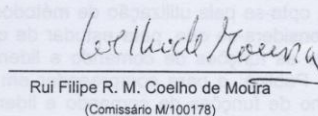
Caso se verifique a autorização institucional, serão informados todos os intervenientes:

- do objectivo geral e os objectivos genéricos da investigação;
- do direito de não participar na investigação, ou desistir a qualquer momento da participação;
- da não existência de qualquer consequência, por não participação ou da desistência durante a participação;
- dos limites da confidencialidade na participação;
- da autorização institucional para a realização do Inquérito; e
- da identificação da pessoa a contactar em qualquer caso de dúvida sobre a investigação ou sobre os direitos dos participantes, para colocação de dúvidas e obtenção de respostas.

Pelo exposto, requerem a Vossa Excelência a autorização para a recolha de informação através de Inquérito, a enviar por correio aos Comandantes das Esquadras existentes no continente, o que não implicará a presença do investigador, e que minimizará a alteração ao normal funcionamento institucional e ao desempenho das funções de cada Comandante de Esquadra.

24, de Novembro de 2006


Prof. Dr. James S. Taylor
Universidade de Aveiro


Rui Filipe R. M. Coelho de Moura
(Comissário M/100178)





A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Ofício 29/GDN/2007, de 08-01-2007 - Comunicação da autorização para aplicação do Inquérito.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
SERVIÇO DE PESSOAL
SECÇÃO - ALÍNEA
Ent. N.º 102 Em 21/1/07

 
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
DIRECÇÃO NACIONAL
GABINETE DIRECTOR NACIONAL

1- Colheita a sr. co. Moura;
2- Arquivar no P.I.
11.01.2007

Exmo Senhor
Intendente Pinto Vieira
Comandante do CP Coimbra

S/referência VI of. 859	S/comunicação 30/11/2006	N/referência 29/GDN/2007 Proc. 15.01	Data 2007-01-08
----------------------------	-----------------------------	--	--------------------

Assunto: MESTRADO DO SR. COMISSÁRIO RUI MOURA

Encarrega-me Sua Excelência o Director Nacional de, em resposta ao vosso ofício em referência comunicar a Vª. Exª. o despacho exarado, sobre o assunto em epígrafe:

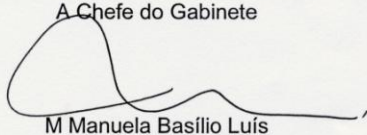
"Autorizo

8/1/2007

Ass) Orlando Romano"

Com os melhores cumprimentos,

A Chefe do Gabinete


M Manuela Basílio Luís

139443
Largo da Penha de França, 1 1199-010 Lisboa Tel. +35121814
9716 Fax. +351218111086 gdn@psp.pt



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Review of a Translation - protocolo com a MHS para tradução do MSCEIT.



A Inteligência Emocional na PSP

A Inteligência Emocional e as Funções de Comando e Liderança
nas Subunidades Operacionais da Polícia de Segurança Pública



Publishers and Distributors of Professional Assessment Materials

www.mhs.com

SENT VIA E-MAIL

December 15, 2006

Direct dial: +1-416.492.2627 ext.277

E-mail: lisa.sorensen@mhs.com

Attention: Rui Filipe R.M. Coelho de Moura
Rua Agostinho Saboga, n°68, 2° dt°
3080-631 Figueira da Foz
Portugal

Re: Review of a Translation

Dear Rui:

Thank you for your interest in assisting MHS with finalizing the Portuguese (SA) translation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Item Booklet, or *MSCEIT™ Item Booklet* ("Test"). I am pleased to inform you that you have been chosen as the Review Coordinator for this project. If you agree to the terms of this letter, please sign below and fax this letter back to me. I will require the original signed letter by mail. Once I have received the faxed information, I will send you both the English and Portuguese (SA) versions of the Test by e-mail to compare and review.

As the Review Coordinator you are responsible for thoroughly reading through the Portuguese translation and identifying any spelling or grammatical errors, as well as identifying any inconsistencies in meaning or interruptions in sentence flow. These changes must reflect the Portuguese as spoken in Portugal. Any problems with the translation must be clearly identified, recommended changes listed, and explanations of those changes provided. This information must be received by MHS immediately upon completion for approval. Once approved, you will be granted permission to reproduce the European Portuguese MSCEIT Item Booklet 10 times and shall also receive 35 scored data sets (raw data only, no individual reports) at no charge, provided that you submit a completed Copyright License Application. Any additional Item Booklets, scored data sets, or any other components will need to be purchased from MHS or the local authorized distributor.

Please understand that title to the patents, copyrights, trade secrets, trademarks, product marks and other intellectual property rights in the Portuguese Test shall at all times remain vested in MHS. Permission to use the Portuguese Test is limited to the duration of the review process and its use is limited to the purpose described above. Under no circumstances shall the Test be used for any other purpose other than that described above without prior written consent from MHS.

I look forward to working with you on this project. Please fax the signed and dated letter to my attention as soon as possible so I can send you the English and Portuguese Test for review. If you have any questions throughout this process, please feel free to contact me at anytime.

Sincerely,
MULTI-HEALTH SYSTEMS INC.

Per: Lisa Sorensen
Translations & Contracts Administrator


RUI FILIPE R.M. COELHO DE MOURA

Date: 04 de Janeiro de 2007

"Helping You To Help Others Since 1983"

In the U.S....
P.O. Box 950
North Tonawanda, NY
14120-0950
Phone: 1-800-456-3003

Fax: 1-888-540-4484 or 1-416-492-3343
International Phone: +1-416-492-2627

In Canada....
3770 Victoria Park Ave.,
Toronto, ON
M2H 3M6
Phone: 1-800-268-6011



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Ofício de envio do Inquérito Inicial e do MSCEIT aos Comandantes de Esquadra.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Excelentíssimo(a) Senhor(a) Comandante de Esquadra

Caro(a) *Colégio*

Eu, Comissário M/100178 - Rui Filipe Resende Melo Coelho de Moura - conclui em Julho de 2006 o ano curricular do Mestrado em Gestão Pública, na Universidade de Aveiro, e candidatei-me ao segundo ano, tendo para o efeito apresentado a seguinte candidatura a Dissertação de Mestrado:

Título: A Inteligência Emocional na PSP.

Subtítulo: A Inteligência Emocional e as funções de comando e liderança nas subunidades operacionais da Polícia de Segurança Pública.

A candidatura referida foi aceite na Universidade de Aveiro, sendo seu orientador o Prof. Dr. James S. Taylor, Professor Catedrático Visitante da Universidade de Aveiro.

Em finais de 2006 solicitei hierarquicamente e por escrito ao Excelentíssimo Senhor Director Nacional da Polícia de Segurança Pública a autorização para a recolha de informação através de Inquérito, a enviar por correio aos Comandantes das Esquadras existentes no continente - a qual mereceu despacho favorável em 08 de Janeiro de 2007, conforme digitalização que junto.

Em Março de 2007 solicitei a todos os Comandantes dos Comandos Metropolitanos, e de Polícia, a indicação das moradas completas de todas as Esquadras dos respectivos Comandos.

A recolha de informação é composta por um questionário inicial e pelo inquérito MSCEIT (Mayor-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test). A resposta a ambos não implicará a minha presença, o que minimizará a alteração ao normal funcionamento da Esquadra e ao desempenho das funções de Comandante de Esquadra.

Como linha transversal de orientação em termos éticos, esta recolha de informação segue o "Ethical Principles of Psychologists and Code Of Conduct", da APA - American Psychological Association - Associação Americana de Psicologia -, de onde se destaca, designadamente:

Princípio da Fidelidade e Responsabilidade - clarificação do papel dos intervenientes - é solicitado aos Comandantes de Esquadra que preencham um questionário inicial e o inquérito MSCEIT.

Princípio da Integridade - Procurar-se-á ser correcto, preciso e exacto.

Princípio do Respeito pelos Direitos e Dignidade das Pessoas - Respeitar-se-á a dignidade e valores de todos, os direitos individuais à privacidade, confidencialidade e autodeterminação; as diferenças culturais, políticas, sociais, religiosas, de raça, sexo e idade.

Privacidade e Confidencialidade - Manter-se-á a confidencialidade para proteger a informação obtida pelo questionário inicial e pelo MSCEIT. Apenas será recolhida a informação necessária e suficiente para o objectivo da investigação. A discussão da informação recolhida apenas servirá o propósito da investigação científica e apenas terá lugar com as pessoas que tenham necessidade de conhecer a informação.

É mantida a confidencialidade durante a criação, distribuição, capacidade de acesso temporário, guarda, manutenção e apresentação de toda a documentação.

A todos os Comandantes de Esquadra é ainda garantido:

- o direito de não participar na investigação, ou desistir a qualquer momento da participação;
- a não existência de qualquer consequência, pela não participação ou pela desistência durante a participação;

Assim, **solicito colaboração para o preenchimento do questionário inicial e do inquérito MSCEIT, em anexo.**

O questionário inicial deve ser respondido na própria folha. O inquérito MSCEIT deve ser

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

respondido na folha de respostas.

Junto segue envelope para devolução da documentação após preenchimento. Solicita-se que seja enviada toda a documentação original e não cópias da mesma.

Em qualquer caso de dúvida sobre a investigação ou sobre os direitos dos participantes, bem como para colocação de dúvidas e obtenção de respostas, estou à disposição.

Com os meus melhores cumprimentos,

Rui Filipe R. M. Coelho de Moura
Comissário
(2º Comandante do CP Coimbra)
tm: 964347582
rfmoura@psp.pt

1 - Encaminhado a Sr. Com. Moura;
2 - Arquivado no P.S.
11.06.2007

Exmo Senhor
Intendente Pinto Vieira
Comandante do CP Coimbra

Referência VI of. 809
Data 2007-01-08

Referência 28/CDN2007
Proc. 15-01

Assunto: MESTRADO DO SR. COMISSÁRIO RUI MOURA

Encarrega-me Sua Excelência o Director Nacional de, em resposta ao vosso ofício em referência comunicar a Vª. Exª. o despacho exarado, sobre o assunto em epígrafe:

"Autorizo

8/1/2007

Ass) Orlando Romano"

Com os melhores cumprimentos,

A Chefe do Gabinete
M Manuela Bastilo Luis

Largo da Ponte de França, 1 1199-010 Lisboa Tel. +35121814
9710 Fax. +351218111088 gpb@isp.pt



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Inquérito Inicial



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

INQUÉRITO INICIAL

Instruções: Responda de acordo com a sua situação pessoal e profissional actual.
(Por favor, seleccione apenas uma resposta para cada item)

1. Género:
1 - Masculino ☐
2 - Feminino ☐
2. Idade: ____ anos
3. Estado Civil:
1 - Solteiro(a) ☐
2 - Casado(a) ☐
3 - Divorciado(a) ☐
4 - União de facto ☐
5 - Separação de facto ☐
6 - Outro ☐ (por favor indique qual) _____
4. Tem filhos?
1 - Sim ☐ Quantos? ____
2 - Não ☐
5. Local de Residência:
1 - Na Área da Responsabilidade (AR) da Esquadra que Comanda ☐
2 - Entre 0 a 15 km do limite da AR da Esquadra que Comanda ☐
3 - Entre 15 a 50 km do limite da AR da Esquadra que Comanda ☐
4 - A + de 50 km do limite da AR da Esquadra que Comanda ☐
6. Habilitações Literárias:
1 - 4ª classe ou equivalente ☐
2 - Até 2ºciclo ou equivalente ☐
3 - Até 9º ano ou equivalente ☐
4 - 9º ano completo ☐
5 - Até 12º ano ou equivalente ☐
6 - 12º ano completo ☐
7 - Frequência de ensino superior ☐
8 - Licenciatura ou grau superior ☐
7. Há quantos anos exerce funções policiais? Há ____ anos.
8. Há quantos anos exerce a actual função de Comandante de Esquadra? Há ____ anos.
9. É actualmente Comandante de que tipo de Esquadra?
1 - Esquadra de Competência Genérica ☐
2 - Esquadra de Investigação Criminal ☐
3 - Outra: _____ ☐



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

MSCEIT (versão portuguesa UE)



Instruções Gerais

O MSCEIT contém oito Secções diferentes. Cada Secção contém as suas instruções próprias. Tente responder a Todas as questões. Se não tiver a certeza da resposta escolha a melhor possível. Por favor assinale as suas respostas na Folha de Respostas do MSCEIT, que lhe foi apresentada separadamente.



Copyright © 1999, 2000, 2002, Multi-Health Systems Inc.. Todos os direitos reservados.

Nos EUA: P.O. Box 950, North Tonawanda, NY 14120-0950, (800) 456-3003

No Canadá: 3770 Victoria Park Ave., Toronto, ON M2H 3M6, (800) 268-6011

Telefone internacional: +1-416-492-2627, Fax: 1-800-540-4484 ou +1-416-492-3343

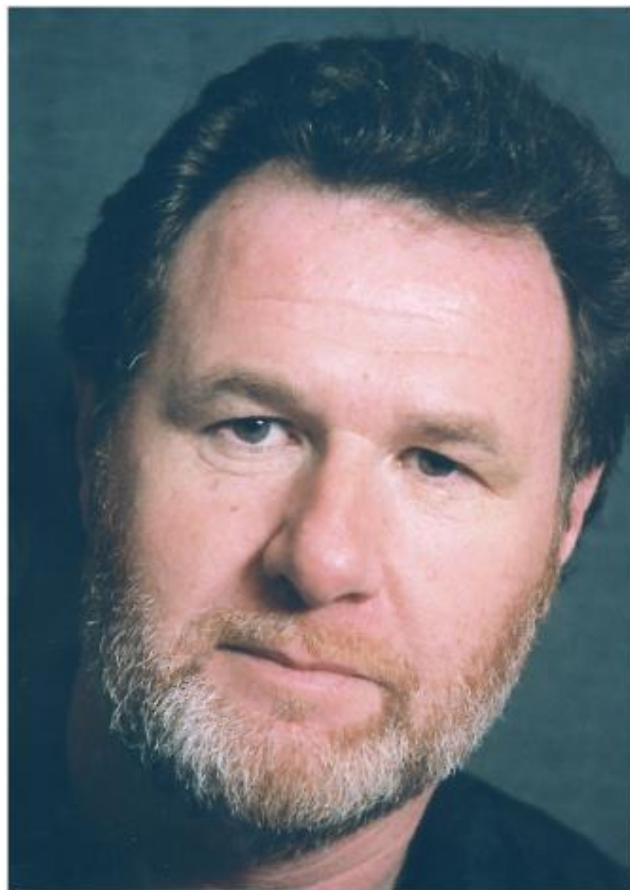
E-mail: costumerservice@mhs.com Website: www.mhs.com

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

MSCEIT (EU)

Secção A

1.



Instruções: Gradue o sentimento abaixo indicado expresso neste rosto.
(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

1. Ausência de Felicidade	1	2	3	4	5	Felicidade plena
2. Ausência de Medo	1	2	3	4	5	Pânico
3. Ausência de Surpresa	1	2	3	4	5	Grande Surpresa
4. Ausência de Rejeição	1	2	3	4	5	Rejeição
5. Ausência de Excitação	1	2	3	4	5	Grande Excitação

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

2.



Instruções: Gradue o sentimento abaixo indicado expresso neste rosto.
(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

1. Ausência de Felicidade	1	2	3	4	5	Felicidade plena
2. Ausência de Tristeza	1	2	3	4	5	Extrema Tristeza
3. Ausência de Medo	1	2	3	4	5	Pânico
4. Ausência de Surpresa	1	2	3	4	5	Grande Surpresa
5. Ausência de Excitação	1	2	3	4	5	Grande Excitação

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

3.



Instruções: Gradue o sentimento abaixo indicado expresso neste rosto.
(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

1. Ausência de Felicidade	1	2	3	4	5	Felicidade plena
2. Ausência de Tristeza	1	2	3	4	5	Extrema Tristeza
3. Ausência de Medo	1	2	3	4	5	Pânico
4. Ausência de Surpresa	1	2	3	4	5	Grande Surpresa
5. Ausência de Excitação	1	2	3	4	5	Grande Excitação

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

4.



Instruções: Gradue o sentimento abaixo indicado expresso neste rosto.

(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

- | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------|
| 1. Ausência de Felicidade | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Felicidade plena |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 2. Ausência de Tristeza | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Extrema Tristeza |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 3. Ausência de Medo | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Pânico |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 4. Ausência de Fúria | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muita Fúria |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 5. Não Rejeição | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Rejeição |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Secção B

Instruções: Por favor, seleccione uma resposta para cada item.

1. Que estado de espírito ajudaria ao fazer uma decoração nova e estimulante para uma festa de aniversário?

	não útil				útil
a. aborrecimento	1	2	3	4	5
b. tédio	1	2	3	4	5
c. alegria	1	2	3	4	5

2. Que estado de espírito ajudaria a compor uma inspirada marcha militar?

	não útil				útil
a. enfurecimento	1	2	3	4	5
b. exaltação	1	2	3	4	5
c. frustração	1	2	3	4	5

3. Que estado de espírito ajudaria a seguir uma receita culinária exigente e muito complicada?

	não útil				útil
a. nervosismo	1	2	3	4	5
b. tristeza	1	2	3	4	5
c. humor neutro	1	2	3	4	5

4. Que estado de espírito ajudaria a descobrir a causa de uma briga entre três crianças que contam uma história diferente sobre o seu começo. A descoberta do que aconteceu requer atenção aos detalhes e a ponderação de muitos factores.

	não útil				útil
a. felicidade	1	2	3	4	5
b. surpresa	1	2	3	4	5
c. tristeza	1	2	3	4	5



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

5. Que estado de espírito ajudaria um médico a escolher um tratamento para um doente canceroso? O médico precisa de aplicar no tratamento do tumor vários princípios, que são conhecidos, porém conflitantes.

	não útil				útil
a. felicidade	1	2	3	4	5
b. humor Neutro	1	2	3	4	5
c. fúria e provocação	1	2	3	4	5



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Secção C

Instruções: Escolha a melhor alternativa para cada uma das questões.

1. A Margarida sentia-se cada vez mais envergonhada e começava a sentir-se uma inútil. Logo a seguir, sentiu-se _____.

- a. abatida
- b. deprimida
- c. envergonhada
- d. constrangida
- e. angustiada

2. O Mário sentiu-se contente ao pensar sobre a sua vida e quanto mais pensava sobre as coisas boas que tinha feito e o prazer que tinha proporcionado aos outros, mais sentia _____.

- a. surpresa
- b. depressão
- c. aceitação
- d. felicidade
- e. espanto

3. A Natália nunca tinha ficado tão surpreendida em toda a sua vida. Mas assim que recuperou um pouco do choque da perda e se apercebeu de que poderia tirar algum proveito da situação, caso pensasse com cuidado, sentiu-se _____.

- a. espantada
- b. confusa
- c. em negação
- d. esperançada
- e. preocupada

4. O Nelson ficou entristecido com as notícias de casa, e quis expressar o seu arrependimento. Quando ficou a saber que, na verdade, as notícias eram piores do que tinha pensado anteriormente e que não tinha sido logo informado, sentiu _____.

- a. raiva e surpresa
- b. tristeza e esperança
- c. choque e arrependimento
- d. medo e ódio
- e. fúria e pesar



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

5. O António era muito feliz no trabalho e tudo lhe corria bem em casa. No trabalho tinha a ideia de que ele e os seus colegas eram bem pagos e bem tratados. Hoje, todos os colegas receberam um modesto aumento como parte de um grande ajustamento empresarial nos salários. Ele sentiu-se _____.

- a. surpreendido e chocado
- b. calmo e sossegado
- c. satisfeito e encantado
- d. humilde e culpado
- e. orgulhoso e dominador

6. A Maria gostava muito do João e sentia que ele era só dela. Passou a vê-lo como o único para si e perto do Ser Perfeito, de uma forma geral. Ela _____.

- a. respeitava-o
- b. admirava-o
- c. invejava-o
- d. adorava-o
- e. hostilizava-o

7. A Filomena ficou aborrecida porque um colega no trabalho colheu todos os louros de um projecto; quando ele voltou a fazer isso (repetiu a façanha) ela sentiu _____.

- a. zanga
- b. aborrecimento
- c. frustração
- d. surpresa
- e. depressão

8. Depois do carro do Carlos ter sido roubado, ele instalou um alarme no carro novo. Quando este também foi roubado, primeiro ele sentiu-se chocado e surpreendido, a seguir sentiu _____.

- a. espanto e susto
- b. desamparo, desespero e zanga
- c. fúria e desgosto
- d. ciúmes e inveja
- e. depressão e desprezo

9. Quando o Luís descobriu que vários estudantes estavam a copiar no exame, pensou que isso fosse moralmente errado. Quando contou ao professor, este disse-lhe que não havia nada a fazer. O Luís pensou em levar o caso ao director porque se sentiu _____ com o que aconteceu.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- a. inspirado
- b. enfurecido
- c. desgostoso
- d. deprimido
- e. entristecido

10. O Paulo foi atraído por um dos seus melhores amigos e ficou zangado com ele. Disse ao amigo como se sentia e, quando o amigo voltou a atraí-lo, o Paulo sentiu-se _____.

- a. irritado
- b. atemorizado
- c. muito aborrecido
- d. preocupado
- e. enfurecido

11. A Teresa acompanhava na televisão as notícias de um furacão que estava a formar-se e a deslocar-se para a costa onde os seus pais viviam. À medida que o furacão avançava em direcção à casa dos seus pais, ela sentiu-se ansiosa e desamparada. No minuto final, contudo, o furacão afastou-se do local onde eles viviam, sem qualquer dano. Ela sentiu _____.

- a. alívio e gratidão
- b. surpresa e choque
- c. tensão e alívio
- d. expectativa e ansiedade
- e. expectativa e tranquilidade

12. Uma mulher segura de si e bem aceite socialmente, sentiu-se repentinamente deprimida. O que pode ter causado essa alteração?

- a. Recebeu um elogio que, na verdade, não lhe era dirigido.
- b. Descobriu que o seu marido a traía.
- c. Um amigo adoeceu.
- d. Uma encomenda que enviou para uma amiga foi entregue à pessoa errada.
- e. Realizou um mau o trabalho num projecto profissional.

13. Uma criança feliz com a antecipação da sua festa de aniversário desinteressou-se repentinamente. O que é que provavelmente aconteceu nesse intervalo de tempo?

- a. Um arruaceiro insultou-o e ele respondeu à letra.
- b. Dois amigos que ele muito ansiava não apareceram na festa.
- c. Comeu muito bolo.
- d. A mãe dele envergonhou-o na presença das outras crianças.
- e. O pai dele acusou-o de algo que ele não tinha feito.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

14. Uma mulher de meia-idade era feliz mas de repente sentiu-se francamente abalada. O que é que provavelmente aconteceu nesse intervalo de tempo?

- a. O filho teve um pequeno acidente de trabalho.
- b. Tomou consciência de que tinha magoado um amigo próximo.
- c. A nora atrasou-se para um jantar de família.
- d. O marido criticou-a.
- e. Perdeu um livro que considerava importante.

15. Um homem estava em repouso e, de repente, deu um salto. O que é que provavelmente aconteceu nesse intervalo de tempo?

- a. Enquanto descansava, o homem resolveu um problema importante do trabalho.
- b. Ouviu uma notícia de um novo recorde mundial desportivo.
- c. Um amigo ligou-lhe a dizer que tinha comprado um carro desportivo novo e por um óptimo preço.
- d. Chegou uma encomenda com um presente da mãe.
- e. O médico ligou para lhe dizer que o seu *check-up* indicara que estava de boa saúde.

16. Uma mulher sentia-se ansiosa e de repente transbordou de amor. O que aconteceu nesse intervalo de tempo?

- a. Fez uma doação e pensou nas pessoas que iria ajudar.
- b. Comprou um vestido que lhe ficava muito bem.
- c. Leu uma revista de fãs sobre um actor que achou muito interessante.
- d. A mãe dela ligou para lhe dizer que lhe enviara um presente de aniversário que seria uma surpresa.
- e. Teve um encontro com um homem muito atraente e descobriu muitas afinidades com ele.

17. Um executivo de uma empresa sentiu-se descontente e, de seguida, ressentido. O que aconteceu?

- a. Um subordinado não conseguiu atingir as metas de vendas para um período pré-definido.
- b. Outro funcionário da empresa, que julgava incompetente, teve um aumento de salário muito maior que o seu.
- c. Leu um artigo sobre a dificuldade que se estava a encontrar para que uma grande quantidade de donativos chegasse a povos muito pobres que viviam numa outra parte do mundo.
- d. A mulher dele estava a ajudar os filhos com os trabalhos de casa.
- e. Ninguém parecia gostar dele.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

18. Uma mulher estava zangada e de repente sentiu-se culpada. O que pode ter acontecido nesse intervalo de tempo?

- a. Perdeu o número de telefone de um amigo muito próximo.
- b. Não terminou um trabalho como desejava, porque não teve tempo suficiente.
- c. Zangou-se com uma amiga e depois veio a descobrir que esta não tinha feito nada para magoá-la.
- d. Perdeu um amigo muito próximo.
- e. Ficou furiosa porque descobriu que mexericavam sobre ela e que todos comentavam a situação.

19. Um homem gostava de um amigo seu e depois desprezou-o. O que pode ter acontecido nesse intervalo de tempo?

- a. O amigo perdeu um livro caríssimo que ele lhe tinha emprestado.
- b. O amigo traiu a própria esposa.
- c. O amigo recebeu um aumento que não merecia.
- d. O amigo disse que ia mudar-se.
- e. O homem sentiu que acabou por o magoar e que, em parte, isso acontecera por culpa do próprio amigo.

20. Uma mulher apaixonou-se e depois começou a sentir-se confiante. O que pode ter acontecido nesse intervalo de tempo?

- a. Percebeu que era correspondida.
- b. Decidiu não mostrar os seus sentimentos.
- c. O seu amor deixou-a.
- d. Ela disse que o amava.
- e. O Amor, ele próprio, trouxe-lhe Confiança.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Secção D

Instruções: Por favor, seleccione uma resposta para cada item.

1. A Joana acordou muito bem disposta. Tinha dormido bem e sentia-se descansada e sem nenhuma preocupação. Qual a eficácia de cada uma das seguintes acções na manutenção desse estado de espírito?

Acção 1: Ela levantou-se e aproveitou bem o resto do dia.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 2: Sentiu-se feliz e decidiu pensar sobre todas as coisas que lhe estavam a correr bem.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 3: Decidiu que seria melhor ignorar este sentimento já que não iria durar, de qualquer maneira.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 4: Resolveu aproveitar este estado de espírito e ligar para a mãe, que tinha estado deprimida e tentou animá-la.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

2. O Joaquim trabalha tanto, senão mais, do que um outro colega seu. De facto, geralmente as suas ideias são melhores na produção de resultados positivos para a empresa. O seu colega faz trabalhos medíocres, mas é bom nas relações de trabalho e consegue ir à sua frente. Então, quando o seu chefe anuncia que o prémio anual de mérito foi concedido ao seu colega, o Joaquim fica furioso. Qual a eficácia de cada uma das seguintes acções para ajudar o Joaquim a sentir-se melhor?

Acção 1: O Joaquim sentou-se e reflectiu sobre todas as coisas boas que lhe têm acontecido na vida e no trabalho.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 2: O Joaquim fez uma lista das características positivas e negativas do seu colega.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Acção 3: O Joaquim sentiu-se muito mal por estar assim e disse a si mesmo que não estava certo sentir-se tão aborrecido com uma situação que lhe escapava ao controlo.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 4: O Joaquim decidiu contar às pessoas sobre o trabalho medíocre que o seu colega tinha realizado e que, portanto, não mereceria o prémio. Reuniu memorandos e notas para comprovar o seu ponto de vista.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

3. A Sara não sabia as datas de vencimento das suas contas, quantas contas ainda estariam para chegar ou se teria dinheiro para pagá-las. O seu carro começou a fazer barulhos estranhos e o mecânico disse que o conserto ficaria tão caro que não valeria a pena. Não conseguia dormir, acorda várias vezes durante a noite e está francamente preocupada. Qual a eficácia de cada uma das seguintes acções na redução da sua preocupação?

Acção 1: Resolveu fazer contas à vida e foi saber quanto devia e quando teria que pagar.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 2: Aprendeu técnicas de relaxamento profundo para acalmar-se.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 3: Arranjou o nome de um consultor financeiro para ajudá-la a gerir melhor as suas finanças.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 4: Decidiu procurar um emprego mais bem pago.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

4. Nada parece estar a correr bem ao Eduardo. Não há muita coisa na sua vida que lhe dê divertimento ou lhe traga prazer. Pensando no ano que vem, qual a eficácia de cada uma das seguintes acções para ajudar o Eduardo a sentir-se melhor?

Acção 1: Começar a contactar com os amigos a quem não falava há imenso tempo e a fazer planos para reencontrar algumas pessoas.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 2: Começou a alimentar-se melhor, a ir para a cama mais cedo e a fazer



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

mais exercício físico.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 3: Sentia que tinha um efeito desanimador sobre as pessoas e então decidiu isolar-se até que pudesse lidar com o que o estava a perturbar. Sentiu que estava a precisar de um tempo sozinho.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 4: Percebeu que sentar-se ao serão a ver televisão, relaxado, com uma ou duas cervejas realmente o ajudava a sentir-se melhor.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

5. Quando o Pedro se dirigia para casa, ao sair do trabalho, foi subitamente forçado a desviar-se por um camião de transporte de mercadorias com um reboque (camião TIR). Nem teve tempo de buzinar e guinou o mais rapidamente que pôde à direita para evitar o embate. Ficou furioso. Qual a eficácia de cada uma das seguintes acções para o Pedro lidar com a sua fúria?

Acção 1: O Pedro deu uma lição ao motorista do camião, obrigando-o a fazer o mesmo uns quilómetros à frente na auto-estrada.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 2: O Pedro aceitou o facto de que estas coisas acontecem e foi embora para casa.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 3: O Pedro gritou o mais alto que pôde, amaldiçoou e injuriou o motorista do camião.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Acção 4: Ele jurou que jamais iria por aquela auto-estrada.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Secção E


























1.

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP



Instruções: Em que medida é que esta figura expressa os sentimentos abaixo referidos?

(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

	1	2	3	4	5
1. Felicidade					
2. Tristeza					
3. Medo					
4. Raiva					
5. Aborrecimento					

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

2.



Instruções: Em que medida é que esta figura expressa os sentimentos abaixo referidos?

(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

	1	2	3	4	5
1. Tristeza					
2. Raiva					
3. Surpresa					
4. Aborrecimento					
5. Exaltação					

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

3.



Instruções: Em que medida é que esta figura expressa os sentimentos abaixo referidos?

(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

	1	2	3	4	5
1. Felicidade					
2. Medo					
3. Raiva					
4. Surpresa					
5. Aborrecimento					

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

4.



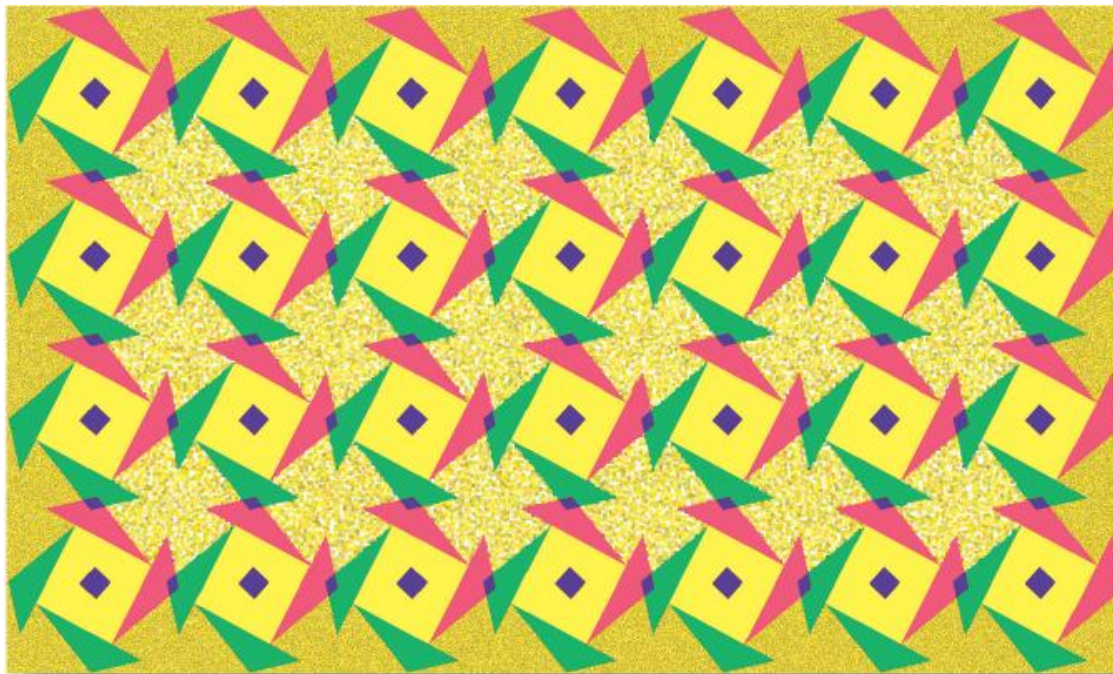
Instruções: Em que medida é que esta figura expressa os sentimentos abaixo referidos?

(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

	1	2	3	4	5
1. Tristeza					
2. Medo					
3. Raiva					
4. Surpresa					
5. Aborrecimento					


























A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

5.



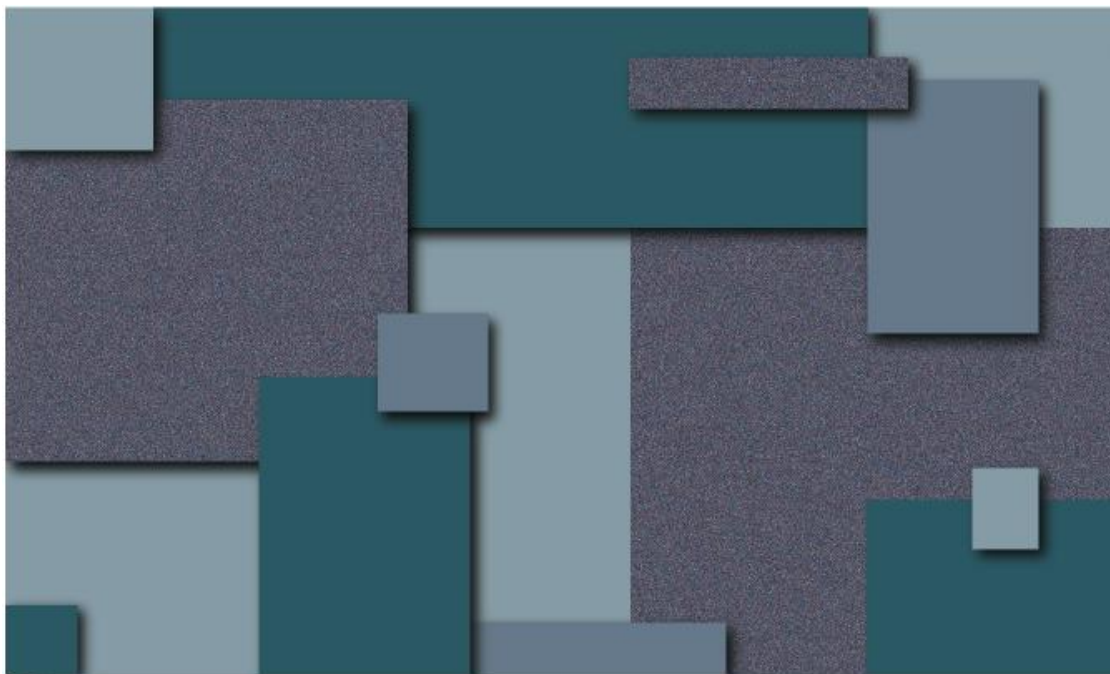
Instruções: Em que medida é que esta figura expressa os sentimentos abaixo referidos?

(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

	1	2	3	4	5
1. Felicidade					
2. Tristeza					
3. Medo					
4. Raiva					
5. Aborrecimento					

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

6.



Instruções: Em que medida é que esta figura expressa os sentimentos abaixo referidos?

(Por favor, seleccione uma resposta para cada item).

	1	2	3	4	5
1. Felicidade					
2. Tristeza					
3. Raiva					
4. Surpresa					
5. Aborrecimento					



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Secção F

Instruções: Para cada item abaixo, solicita-se-lhe que imagine sentir um determinado estado de espírito.

Responda o melhor que puder, mesmo que não consiga imaginar bem o sentimento.

1. Imagine que se sente culpado porque se esqueceu de visitar um amigo próximo que está com uma doença grave. A meio do dia dá conta de que se esqueceu completamente de visitar o seu amigo ao hospital. Em que medida o sentimento de culpa se parece com o que lhe é apresentado em baixo?

	nada parecido				muito parecido
a. frio	1	2	3	4	5
b. azul	1	2	3	4	5
c. doce	1	2	3	4	5

2. Imagine-se completamente satisfeito, num dia maravilhoso, com óptimas notícias sobre o seu trabalho e a família. Em que medida é que este sentimento de satisfação se parece com cada uma das sensações a seguir indicadas?

	nada parecido				muito parecido
a. morno	1	2	3	4	5
b. roxo	1	2	3	4	5
c. salgado	1	2	3	4	5

3. Imagine que se sente frio, lento e sarcástico. Em que medida este sentimento é parecido com cada um dos itens a seguir indicados?

	nada parecido				muito parecido
a. desafiado	1	2	3	4	5
b. isolado	1	2	3	4	5
c. surpreendido	1	2	3	4	5

4. Imagine que se sente vistoso, vigoroso, sensível e verde brilhante. Em que medida este sentimento é parecido com cada um dos itens a seguir indicados?

	nada				muito
--	------	--	--	--	-------



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

	parecido				parecido
a. excitado	1	2	3	4	5
b. ciumento	1	2	3	4	5
c. amedrontado	1	2	3	4	5

5. Imagine que se sente fechado (limitado nos movimentos), melancólico (sombrio) e entorpecido (tolhido). Em que medida este sentimento é parecido com cada um dos itens a seguir indicados?

	nada parecido				muito parecido
a. triste	1	2	3	4	5
b. satisfeito	1	2	3	4	5
c. calmo	1	2	3	4	5



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Secção G

Instruções: seleccione a melhor alternativa para cada uma das questões.

1. Um sentimento de preocupação está próximo da combinação de _____.
 - a. amor, ansiedade, surpresa e raiva
 - b. surpresa, orgulho, raiva e medo
 - c. aceitação, ansiedade, medo e expectativa
 - d. medo, alegria, surpresa e constrangimento
 - e. ansiedade, preocupação e expectativa

 2. Outra palavra para “imaginar sempre o melhor” é _____.
 - a. optimismo
 - b. felicidade
 - c. contentamento
 - d. alegria
 - e. surpresa

 3. Aceitação, alegria e calor humano muitas vezes combinam-se para formar _____.
 - a. amor
 - b. espanto
 - c. expectativa
 - d. contentamento
 - e. aceitação

 4. A combinação dos sentimentos de repugnância (asco) e fúria resulta em _____.
 - a. culpa
 - b. raiva
 - c. vergonha
 - d. ódio
 - e. desprezo

 5. Uma surpresa desagradável leva à/ao _____.
 - a. desapontamento
 - b. espanto
 - c. raiva
 - d. medo
 - e. arrependimento

 6. Tristeza, culpa e arrependimento combinam-se para formar _____.
 - a. dor
-



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

- b. aborrecimento (enfado)
- c. depressão
- d. remorso
- e. infelicidade

7. Relaxamento, segurança e serenidade são todos partes do(a) _____.

- a. amor
- b. fadiga
- c. expectativa
- d. calma
- e. antecipação

8. Medo, alegria, surpresa e constrangimento são todos partes do(a) _____.

- a. consideração (apreço)
- b. pavor
- c. atrapalhação
- d. respeito
- e. simpatia

9. Vergonha, surpresa e constrangimento estão combinados no sentimento de _____.

- a. ciúme
- b. tristeza
- c. culpa
- d. inveja
- e. humilhação

10. Admiração, amor e ansiedade são todos partes do(a) _____.

- a. ciúme
- b. tristeza
- c. maldade
- d. orgulho
- e. preocupação

11. Alegria, excitação e dúvida são todos partes do sentimento de _____.

- a. vivacidade
- b. expectativa
- c. ansiedade
- d. calma
- e. serenidade



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

12. Tristeza e contentamento são, às vezes, parte do sentimento de _____.
- a. nostalgia
 - b. ansiedade
 - c. expectativa
 - d. depressão
 - e. desprezo



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Secção H

Instruções: Por favor, escolha uma resposta para cada pergunta.

1. O João criou uma forte amizade no trabalho durante o ano passado. Hoje, este mesmo amigo surpreendeu-o completamente quando lhe disse que tinha conseguido emprego numa outra empresa e que iria mudar de área. O amigo não lhe dissera antes que andava à procura de emprego. Como é que o João conseguiria manter a amizade se escolhesse reagir de uma das seguintes maneiras?

Resposta 1: O João sentir-se-ia bem e diria ao seu amigo que tinha ficado contente por ele ter conseguido um emprego novo. Durante as semanas que se seguiriam, o João teve cuidado em manter-se em contacto.

a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Resposta 2: O João sentiu-se triste pela partida do seu amigo mas considerou que esse acontecimento era um sinal de que o amigo não se importava muito com ele. Apesar da amizade que tinham, não lhe tinha dito que andava à procura de emprego. De qualquer maneira, dado que sabia que ele se ia embora, o João decidiu não comentar o assunto e, em vez disso, procurou fazer outros amigos no trabalho.

a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Resposta 3: O João ficou muito zangado por o seu amigo não ter dito nada e mostrou a sua desaprovação, decidindo ignorá-lo até que o amigo falasse nisso. O João achava que, se o seu amigo não dissesse nada, confirmaria a sua opinião de que não adiantaria conversar com ele.

a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

2. O Professor do Rogério telefonou aos seus pais para lhes dizer que ele não tem rendimento escolar. Ele disse ao casal que o filho não prestava atenção, perturba as aulas e não consegue estar quieto. Este Professor em particular não lida bem com alunos hiperactivos e os pais do Rogério questionaram-se sobre o que realmente se estava a passar. Disse ainda que o Rogério chumbaria se não melhorasse o seu comportamento. Os pais ficaram muito zangados. Em que medida cada uma das reacções dos pais, abaixo referidas poderia ajudar o Rogério?



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Resposta 1: Os pais disseram ao Professor que estavam chocados, pois esta era a primeira vez que foram informados da existência de qualquer problema. Pediram então para se reunir com o Professor e pediram também para o Presidente do Conselho Executivo estar presente.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Resposta 2: Os pais disseram ao Professor que, se ele continuasse com a ameaça de reprovação, eles levariam o caso ao Conselho Executivo: “Se o nosso filho chumbar será responsabilizado por isso. O senhor é o Professor e o seu trabalho é ensinar e não deitar as culpas ao aluno”.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Resposta 3: Os pais do Rogério desligaram o telefone na cara do Professor e ligaram para o Presidente do Conselho Executivo, queixaram-se das ameaças do Professor e pediram para que o seu filho fosse transferido de turma.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

3. Tudo está a correr bem para a Luísa. Enquanto outros têm reclamado do trabalho, a Luísa acabou de ser promovida e ganhou um bom aumento. Os filhos estão muito felizes e vão bem na escola, o seu casamento está estável e muito feliz. A Luísa começa a sentir-se presunçosa, sente-se tentada a vangloriar-se da sua vida aos seus amigos. Qual a atitude mais eficaz para manter as suas amizades?

Resposta 1: Já que está tudo tão bem, é natural sentir orgulho. Mas a Luísa também percebeu que algumas pessoas a achariam convencida ou talvez ficassem com inveja dela, então falou do que sentia apenas aos seus amigos mais próximos.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Resposta 2: A Luísa começou a pensar em todas as coisas que poderiam correr mal no futuro para ter outra perspectiva da sua vida. Viu que os bons sentimentos não duram sempre.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Resposta 3: A Luísa partilhou os seus sentimentos com o seu marido naquela noite. Então decidiu que todos deveriam passar mais tempo juntos aos fins-de-semana e que deveriam fazer mais festas em família, apenas para estarem juntos.

- a. muito ineficaz b. pouco ineficaz c. neutro d. pouco eficaz e. muito eficaz

Obrigado por ter respondido ao MSCEIT.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Hipóteses de aplicação do Teste do Qui-Quadrado, entre as variáveis independentes e as variáveis do MSCEIT

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

GÊNERO * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	97,350			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,486 ^c	1	,486	,485 ^b	,473	,493	,233 ^b	,225	,241
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c. The standardized statistic is ,697.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

GÊNERO * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000		
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000		
Fisher's Exact Test	97,350			1,000		
Linear-by-Linear Association	,486 ^b	1	,486	,489	,240	,000
N of Valid Cases	77					

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is ,697.

GÊNERO * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	97,350			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	5,130 ^c	1	,024	,021 ^b	,018	,024	,009 ^b	,007	,011
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c. The standardized statistic is 2,265.

GÊNERO * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000		
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000		
Fisher's Exact Test	97,350			1,000		
Linear-by-Linear Association	5,130 ^b	1	,024	,022	,009	,000
N of Valid Cases	77					

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is 2,265.

GÊNERO * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	97,350			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,355 ^c	1	,552	,554 ^b	,544	,563	,285 ^b	,276	,294
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c. The standardized statistic is -,595.

GÊNERO * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000		
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000		
Fisher's Exact Test	97,350			1,000		
Linear-by-Linear Association	,355 ^b	1	,552	,558	,283	,000
N of Valid Cases	77					

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is -,595.

GÊNERO * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	97,350			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,696 ^c	1	,193	,200 ^b	,192	,207	,096 ^b	,090	,102
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c. The standardized statistic is 1,302.

GÊNERO * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000		
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000		
Fisher's Exact Test	97,350			1,000		
Linear-by-Linear Association	1,696 ^b	1	,193	,194	,095	,000
N of Valid Cases	77					

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is 1,302.

GÊNERO * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	97,350			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,102 ^c	1	,147	,149 ^b	,142	,156	,079 ^b	,074	,085
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c. The standardized statistic is 1,450.

GÊNERO * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000		
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000		
Fisher's Exact Test	97,350			1,000		
Linear-by-Linear Association	2,102 ^b	1	,147	,147	,080	,000
N of Valid Cases	77					

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is 1,450.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

GÊNERO * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	97,350			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,455 ^c	1	,500	,503 ^b	,494	,513	,249 ^b	,241	,258
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c. The standardized statistic is ,674.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

GÊNERO * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000		
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000		
Fisher's Exact Test	97,350			1,000		
Linear-by-Linear Association	,455 ^b	1	,500	,504	,253	,000
N of Valid Cases	77					

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is ,674.

GÊNERO * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	97,350			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,876 ^c	1	,171	,177 ^b	,169	,184	,089 ^b	,083	,094
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c. The standardized statistic is 1,370.

GÊNERO * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000		
Likelihood Ratio	46,914	76	,996	1,000		
Fisher's Exact Test	97,350			1,000		
Linear-by-Linear Association	1,876 ^b	1	,171	,173	,088	,000
N of Valid Cases	77					

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. The standardized statistic is 1,370.

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

IDADE * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	2878,133			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	3,019 ^c	1	,082	,084 ^b	,079	,090	,043 ^b	,039	,047
N of Valid Cases	77								

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

c. The standardized statistic is -1,737.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

IDADE * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	^b	
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	3,019	1	,082	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

IDADE * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	2878,133			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	6,457 ^c	1	,011	,011 ^b	,009	,013	,005 ^b	,003	,006
N of Valid Cases	77								

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

c. The standardized statistic is -2,541.

IDADE * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	^b	
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	6,457	1	,011	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

IDADE * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	2878,133			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,872 ^c	1	,171	,179 ^b	,172	,187	,090 ^b	,084	,096
N of Valid Cases	77								

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

c. The standardized statistic is -1,368.

IDADE * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	^b	
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	1,872	1	,171	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

IDADE * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	2878,133			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	12,152 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

c. The standardized statistic is -3,486.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

IDADE * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	^b	
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	12,152	1	,000	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

IDADE * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	2878,133			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	4,814 ^c	1	,028	,029 ^b	,025	,032	,014 ^b	,012	,016
N of Valid Cases	77								

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

c. The standardized statistic is -2,194.

IDADE * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	^b	
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	4,814	1	,028	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

IDADE * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	2878,133			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	10,417 ^c	1	,001	,001 ^b	,000	,002	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	77								

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

c. The standardized statistic is -3,228.

IDADE * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	^b	
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	10,417	1	,001	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

IDADE * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	2878,133			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	9,528 ^c	1	,002	,002 ^b	,001	,003	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

c. The standardized statistic is -3,087.

IDADE * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1540,000 ^a	1520	,354	^b	
Likelihood Ratio	437,425	1520	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	9,528	1	,002	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1617 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

ESTADO * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	605,449			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,626 ^c	1	,429	,426 ^b	,419	,438	,216 ^b	,210	,226
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2042698158.

c. The standardized statistic is -,791.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

ESTADO * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000	
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	605,449			1,000	
Linear-by-Linear Association	,626	1	,429	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

ESTADO * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	605,449			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,112 ^c	1	,737	,738 ^b	,730	,747	,370 ^b	,360	,379
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2042698158.

c. The standardized statistic is -,335.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

ESTADO * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000	
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	605,449			1,000	
Linear-by-Linear Association	,112	1	,737	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ESTADO * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	605,449			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,131 ^c	1	,144	,141 ^b	,134	,148	,069 ^b	,064	,074
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2042698158.

c. The standardized statistic is -1,460.

ESTADO * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000	
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	605,449			1,000	
Linear-by-Linear Association	2,131	1	,144	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ESTADO * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	605,449			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,180 ^c	1	,277	,278 ^b	,269	,287	,141 ^b	,134	,148
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2042698158.

c. The standardized statistic is -1,086.

ESTADO * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000	
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	605,449			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,180	1	,277	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ESTADO * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	605,449			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,372 ^c	1	,542	,535 ^b	,525	,545	,276 ^b	,267	,285
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2042698158.

c. The standardized statistic is -,610.

ESTADO * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000	
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	605,449			1,000	
Linear-by-Linear Association	,372	1	,542	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ESTADO * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	605,449			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,894 ^c	1	,089	,086 ^b	,080	,091	,042 ^b	,038	,046
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2042698158.

c. The standardized statistic is -1,701.

ESTADO * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000	
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	605,449			1,000	
Linear-by-Linear Association	2,894	1	,089	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

ESTADO * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	605,449			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,737 ^c	1	,188	,185 ^b	,177	,193	,094 ^b	,088	,099
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2042698158.

c. The standardized statistic is -1,318.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

ESTADO * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000	
Likelihood Ratio	128,326	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	605,449			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,737	1	,188	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

TEMFILHO * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	72,980			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	4,615 ^c	1	,032	,033 ^b	,029	,037	,017 ^b	,014	,019
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 652989951.

c. The standardized statistic is 2,148.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

TEMFILHO * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000	
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000	
Fisher's Exact Test	72,980			1,000	
Linear-by-Linear Association	4,615	1	,032	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TEMFILHO * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	72,980			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	3,616 ^c	1	,057	,058 ^b	,053	,062	,026 ^b	,023	,029
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 652989951.

c. The standardized statistic is 1,901.

TEMFILHO * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000	
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000	
Fisher's Exact Test	72,980			1,000	
Linear-by-Linear Association	3,616	1	,057	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TEMFILHO * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	72,980			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	4,489 ^c	1	,034	,035 ^b	,031	,038	,017 ^b	,014	,020
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 652989951.

c. The standardized statistic is 2,119.

TEMFILHO * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000	
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000	
Fisher's Exact Test	72,980			1,000	
Linear-by-Linear Association	4,489	1	,034	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TEMFILHO * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	72,980			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	11,842 ^c	1	,001	,000 ^b	,000	,001	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 652989951.

c. The standardized statistic is 3,441.

TEMFILHO * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000	
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000	
Fisher's Exact Test	72,980			1,000	
Linear-by-Linear Association	11,842	1	,001	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

TEMFILHO * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	72,980			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	5,111 ^c	1	,024	,024 ^b	,021	,027	,013 ^b	,010	,015
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 652989951.

c. The standardized statistic is 2,261.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

TEMFILHO * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000	
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000	
Fisher's Exact Test	72,980			1,000	
Linear-by-Linear Association	5,111	1	,024	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TEMFILHO * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	72,980			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	13,181 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 652989951.

c. The standardized statistic is 3,631.

TEMFILHO * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000	
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000	
Fisher's Exact Test	72,980			1,000	
Linear-by-Linear Association	13,181	1	,000	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TEMFILHO * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	72,980			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	11,206 ^c	1	,001	,001 ^b	,000	,001	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 652989951.

c. The standardized statistic is 3,348.

TEMFILHO * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	77,000 ^a	76	,446	1,000	
Likelihood Ratio	92,134	76	,100	1,000	
Fisher's Exact Test	72,980			1,000	
Linear-by-Linear Association	11,206	1	,001	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 154 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

N_FILHOS * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	455,907			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,325 ^c	1	,250	,251 ^b	,243	,259	,133 ^b	,126	,140
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 363338186.

c. The standardized statistic is -1,151.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

N_FILHOS * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	, ^b
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	455,907			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,325	1	,250	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

N_FILHOS * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	455,907			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	4,607 ^c	1	,032	,029 ^b	,026	,032	,015 ^b	,012	,017
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 363338186.

c. The standardized statistic is -2,146.

N_FILHOS * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	, ^b
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	455,907			1,000	
Linear-by-Linear Association	4,607	1	,032	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

N_FILHOS * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	455,907			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,941 ^c	1	,164	,163 ^b	,155	,170	,085 ^b	,080	,091
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 363338186.

c. The standardized statistic is -1,393.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

N_FILHOS * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	455,907			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,941	1	,164	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

N_FILHOS * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	455,907			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	9,651 ^c	1	,002	,002 ^b	,001	,002	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 363338186.

c. The standardized statistic is -3,107.

N_FILHOS * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	455,907			1,000	
Linear-by-Linear Association	9,651	1	,002	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

N_FILHOS * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	455,907			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	3,009 ^c	1	,083	,079 ^b	,074	,084	,040 ^b	,036	,043
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 363338186.

c. The standardized statistic is -1,735.

N_FILHOS * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	455,907			1,000	
Linear-by-Linear Association	3,009	1	,083	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

N_FILHOS * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	455,907			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	8,677 ^c	1	,003	,003 ^b	,002	,004	,002 ^b	,001	,002
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 363338186.

c. The standardized statistic is -2,946.

N_FILHOS * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	455,907			1,000	
Linear-by-Linear Association	8,677	1	,003	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

N_FILHOS * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	455,907			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	7,252 ^c	1	,007	,007 ^b	,005	,008	,003 ^b	,002	,004
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 363338186.

c. The standardized statistic is -2,693.

N_FILHOS * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	
Likelihood Ratio	201,713	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	455,907			1,000	
Linear-by-Linear Association	7,252	1	,007	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

RESIDÊNC * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	239,733			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	3,252 ^c	1	,071	,070 ^b	,065	,075	,036 ^b	,032	,039
N of Valid Cases	77								

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1528664027.

c. The standardized statistic is -1,803.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

RESIDÊNC * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	^b	
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000	
Fisher's Exact Test	239,733			1,000	
Linear-by-Linear Association	3,252	1	,071	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

RESIDÊNC * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	239,733			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,245 ^c	1	,265	,261 ^b	,253	,270	,134 ^b	,128	,141
N of Valid Cases	77								

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1528664027.

c. The standardized statistic is -1,116.

RESIDÊNC * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	^b	
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000	
Fisher's Exact Test	239,733			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,245	1	,265	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

RESIDÊNC * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	239,733			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,071 ^c	1	,150	,150 ^b	,143	,157	,076 ^b	,071	,081
N of Valid Cases	77								

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1528664027.

c. The standardized statistic is -1,439.

RESIDÊNC * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	^b	
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000	
Fisher's Exact Test	239,733			1,000	
Linear-by-Linear Association	2,071	1	,150	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

RESIDÊNC * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	239,733			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,728 ^c	1	,393	,390 ^b	,381	,400	,190 ^b	,182	,198
N of Valid Cases	77								

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1528664027.

c. The standardized statistic is ,853.

RESIDÊNC * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	^b	
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000	
Fisher's Exact Test	239,733			1,000	
Linear-by-Linear Association	,728	1	,393	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

RESIDÊNC * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	239,733			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,694 ^c	1	,101	,098 ^b	,092	,104	,050 ^b	,046	,054
N of Valid Cases	77								

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1528664027.

c. The standardized statistic is -1,641.

RESIDÊNC * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	^b	
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000	
Fisher's Exact Test	239,733			1,000	
Linear-by-Linear Association	2,694	1	,101	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

RESIDÊNC * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	239,733			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,059 ^c	1	,808	,804 ^b	,796	,812	,408 ^b	,398	,418
N of Valid Cases	77								

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1528664027.

c. The standardized statistic is -,243.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

RESIDÊNC * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	, ^b	
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000	
Fisher's Exact Test	239,733			1,000	
Linear-by-Linear Association	,059	1	,808	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

RESIDÊNC * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	239,733			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,796 ^c	1	,180	,181 ^b	,173	,188	,092 ^b	,086	,097
N of Valid Cases	77								

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1528664027.

c. The standardized statistic is -1,340.

RESIDÊNC * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	231,000 ^a	228	,432	, ^b	
Likelihood Ratio	196,362	228	,936	1,000	
Fisher's Exact Test	239,733			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,796	1	,180	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 308 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

HABILITA * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	420,998			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	9,315 ^c	1	,002	,002 ^b	,001	,003	,001 ^b	,001	,002
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 921622515.

c. The standardized statistic is 3,052.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

HABILITA * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	420,998			1,000	
Linear-by-Linear Association	9,315	1	,002	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

HABILITA * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	420,998			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	10,288 ^c	1	,001	,001 ^b	,001	,002	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 921622515.

c. The standardized statistic is 3,207.

HABILITA * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	, ^b	
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	420,998			1,000	
Linear-by-Linear Association	10,288	1	,001	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

HABILITA * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	420,998			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,640 ^c	1	,104	,109 ^b	,102	,115	,052 ^b	,048	,057
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 921622515.

c. The standardized statistic is 1,625.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

HABILITA * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	^b ,	
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	420,998			1,000	
Linear-by-Linear Association	2,640	1	,104	^b ,	^b ,
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

HABILITA * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	420,998			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	14,524 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 921622515.

c. The standardized statistic is 3,811.

HABILITA * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	^b ,	
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	420,998			1,000	
Linear-by-Linear Association	14,524	1	,000	^b ,	^b ,
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

HABILITA * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	420,998			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	12,430 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,001	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 921622515.

c. The standardized statistic is 3,526.

HABILITA * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	^b ,	
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	420,998			1,000	
Linear-by-Linear Association	12,430	1	,000	^b ,	^b ,
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

HABILITA * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	420,998			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	12,485 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,001	,000 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 921622515.

c. The standardized statistic is 3,533.

HABILITA * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	^b ,	
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	420,998			1,000	
Linear-by-Linear Association	12,485	1	,000	^b ,	^b ,
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

HABILITA * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	420,998			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	16,859 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 921622515.

c. The standardized statistic is 4,106.

HABILITA * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	308,000 ^a	304	,425	^b ,	
Likelihood Ratio	197,950	304	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	420,998			1,000	
Linear-by-Linear Association	16,859	1	,000	^b ,	^b ,
N of Valid Cases	77				

a. 385 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

ANOS_PSP * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	3250,576			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	3,191 ^c	1	,074	,077 ^b	,071	,082	,041 ^b	,037	,045
N of Valid Cases	77								

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 546629341.

c. The standardized statistic is -1,786.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

ANOS_PSP * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	^b	
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	3,191	1	,074	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_PSP * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	3250,576			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	8,055 ^c	1	,005	,004 ^b	,003	,005	,002 ^b	,001	,003
N of Valid Cases	77								

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 546629341.

c. The standardized statistic is -2,838.

ANOS_PSP * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	^b	
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	8,055	1	,005	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_PSP * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	3250,576			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,292 ^c	1	,130	,133 ^b	,127	,140	,069 ^b	,064	,074
N of Valid Cases	77								

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 546629341.

c. The standardized statistic is -1,514.

ANOS_PSP * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	^b	
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	2,292	1	,130	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_PSP * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	3250,576			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	14,493 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	77								

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 546629341.

c. The standardized statistic is -3,807.

ANOS_PSP * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	^b	
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	14,493	1	,000	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_PSP * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	3250,576			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	5,559 ^c	1	,018	,017 ^b	,015	,020	,010 ^b	,008	,012
N of Valid Cases	77								

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 546629341.

c. The standardized statistic is -2,358.

ANOS_PSP * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	^b	
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	^b	
Fisher's Exact Test	^b			^b	
Linear-by-Linear Association	5,559	1	,018	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

ANOS_PSP * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	3250,576			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	12,237 ^c	1	,000	,001 ^b	,000	,001	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	77								

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 546629341.

c. The standardized statistic is -3,498.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

ANOS_PSP * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	^b	
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	^b	
Fisher's Exact Test				^b	
Linear-by-Linear Association	12,237	1	,000	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_PSP * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	3250,576			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	11,103 ^c	1	,001	,001 ^b	,000	,001	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	77								

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 546629341.

c. The standardized statistic is -3,332.

ANOS_PSP * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1617,000 ^a	1596	,351	^b	
Likelihood Ratio	427,115	1596	1,000	^b	
Fisher's Exact Test				^b	
Linear-by-Linear Association	11,103	1	,001	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1694 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

ANOS_CMD * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	1886,625			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,184 ^c	1	,277	,277 ^b	,268	,285	,144 ^b	,137	,151
N of Valid Cases	77								

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,088.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

ANOS_CMD * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	^b	
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	^b	
Fisher's Exact Test				^b	
Linear-by-Linear Association	1,184	1	,277	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_CMD * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	1886,625			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,025 ^c	1	,874	,874 ^b	,868	,881	,431 ^b	,421	,440
N of Valid Cases	77								

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,158.

ANOS_CMD * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	^b	
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	^b	
Fisher's Exact Test				^b	
Linear-by-Linear Association	,025	1	,874	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

ANOS_CMD * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	1886,625			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,008 ^c	1	,931	,929 ^b	,924	,934	,463 ^b	,454	,473
N of Valid Cases	77								

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,087.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

ANOS_CMD * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	, ^b	
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	, ^b	
Fisher's Exact Test	, ^b			, ^b	
Linear-by-Linear Association	,008	1	,931	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_CMD * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	1886,625			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	3,501 ^c	1	,061	,062 ^b	,057	,067	,031 ^b	,027	,034
N of Valid Cases	77								

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,871.

ANOS_CMD * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	, ^b	
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	, ^b	
Fisher's Exact Test	, ^b			, ^b	
Linear-by-Linear Association	3,501	1	,061	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_CMD * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	1886,625			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,525 ^c	1	,469	,470 ^b	,460	,480	,236 ^b	,228	,245
N of Valid Cases	77								

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,724.

ANOS_CMD * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	, ^b	
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	, ^b	
Fisher's Exact Test	, ^b			, ^b	
Linear-by-Linear Association	,525	1	,469	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_CMD * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	1886,625			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,993 ^c	1	,158	,158 ^b	,151	,166	,078 ^b	,072	,083
N of Valid Cases	77								

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,412.

ANOS_CMD * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	, ^b	
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	, ^b	
Fisher's Exact Test	, ^b			, ^b	
Linear-by-Linear Association	1,993	1	,158	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

ANOS_CMD * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				95% Confidence Interval			95% Confidence Interval		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	1886,625			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,007 ^c	1	,932	,933 ^b	,928	,937	,463 ^b	,454	,473
N of Valid Cases	77								

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,086.

ANOS_CMD * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1001,000 ^a	988	,380	, ^b	
Likelihood Ratio	328,587	988	1,000	, ^b	
Fisher's Exact Test	, ^b			, ^b	
Linear-by-Linear Association	,007	1	,932	, ^b	, ^b
N of Valid Cases	77				

a. 1078 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

TIPO_ESQ * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	232,255			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,204 ^c	1	,651	,657 ^b	,648	,666	,329 ^b	,320	,338
N of Valid Cases	77								

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c. The standardized statistic is ,452.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

TIPO_ESQ * PERCEP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000	
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000	
Fisher's Exact Test	232,255			1,000	
Linear-by-Linear Association	,204	1	,651	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TIPO_ESQ * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	232,255			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	2,601 ^c	1	,107	,107 ^b	,101	,113	,054 ^b	,050	,059
N of Valid Cases	77								

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c. The standardized statistic is 1,613.

TIPO_ESQ * FACILIT

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000	
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000	
Fisher's Exact Test	232,255			1,000	
Linear-by-Linear Association	2,601	1	,107	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TIPO_ESQ * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	232,255			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,318 ^c	1	,251	,251 ^b	,243	,260	,127 ^b	,120	,133
N of Valid Cases	77								

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c. The standardized statistic is 1,148.

TIPO_ESQ * COMPREEN

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000	
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000	
Fisher's Exact Test	232,255			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,318	1	,251	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TIPO_ESQ * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	232,255			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,222 ^c	1	,637	,637 ^b	,628	,647	,322 ^b	,313	,331
N of Valid Cases	77								

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c. The standardized statistic is ,471.

TIPO_ESQ * GERIR

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000	
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000	
Fisher's Exact Test	232,255			1,000	
Linear-by-Linear Association	,222	1	,637	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TIPO_ESQ * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	232,255			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	,892 ^c	1	,345	,347 ^b	,338	,356	,177 ^b	,170	,185
N of Valid Cases	77								

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c. The standardized statistic is ,944.

TIPO_ESQ * ÁREA_EXP

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000	
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000	
Fisher's Exact Test	232,255			1,000	
Linear-by-Linear Association	,892	1	,345	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte-Carlo

TIPO_ESQ * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	232,255			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,179 ^c	1	,278	,285 ^b	,276	,294	,145 ^b	,138	,152
N of Valid Cases	77								

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c. The standardized statistic is 1,086.

Teste do Qui-quadrado por método exacto

TIPO_ESQ * ÁREA_EST

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000	
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000	
Fisher's Exact Test	232,255			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,179	1	,278	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.

TIPO_ESQ * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000 ^b	1,000	1,000			
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000 ^b	1,000	1,000			
Fisher's Exact Test	232,255			1,000 ^b	1,000	1,000			
Linear-by-Linear Association	1,558 ^c	1	,212	,213 ^b	,205	,221	,110 ^b	,104	,116
N of Valid Cases	77								

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c. The standardized statistic is 1,248.

TIPO_ESQ * QIE

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	154,000 ^a	152	,439	1,000	
Likelihood Ratio	111,011	152	,995	1,000	
Fisher's Exact Test	232,255			1,000	
Linear-by-Linear Association	1,558	1	,212	^b	^b
N of Valid Cases	77				

a. 231 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

b. Cannot be computed because there is insufficient memory.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Teste T-Student

Variáveis de investigação com distribuição normal - MSCEIT

One-Sample Test

	Test Value = 100					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-12,766	76	,000	-20,22	-23,37	-17,06
FACILT	-8,480	76	,000	-12,23	-15,11	-9,36
ÁREA_EST	-17,541	76	,000	-14,11	-15,71	-12,50
QIE	-16,454	76	,000	-19,94	-22,35	-17,52

One-Sample Test

	Test Value = 75					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	3,021	76	,003	4,78	1,63	7,94
FACILT	8,850	76	,000	12,77	9,89	15,64
ÁREA_EST	13,546	76	,000	10,89	9,29	12,50
QIE	4,179	76	,000	5,06	2,65	7,48

One-Sample Test

	Test Value = 76					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	2,389	76	,019	3,78	,63	6,94
FACILT	8,157	76	,000	11,77	8,89	14,64
ÁREA_EST	12,302	76	,000	9,89	8,29	11,50
QIE	3,354	76	,001	4,06	1,65	6,48



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

One-Sample Test

	Test Value = 77					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	1,758	76	,083	2,78	-,37	5,94
FACILIT	7,464	76	,000	10,77	7,89	13,64
ÁREA_EST	11,059	76	,000	8,89	7,29	10,50
QIE	2,528	76	,014	3,06	,65	5,48

One-Sample Test

	Test Value = 78					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	1,126	76	,264	1,78	-1,37	4,94
FACILIT	6,771	76	,000	9,77	6,89	12,64
ÁREA_EST	9,815	76	,000	7,89	6,29	9,50
QIE	1,703	76	,093	2,06	-,35	4,48

One-Sample Test

	Test Value = 79					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	,495	76	,622	,78	-2,37	3,94
FACILIT	6,078	76	,000	8,77	5,89	11,64
ÁREA_EST	8,572	76	,000	6,89	5,29	8,50
QIE	,878	76	,383	1,06	-1,35	3,48

One-Sample Test

	Test Value = 80					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-,136	76	,892	-,22	-3,37	2,94
FACILIT	5,384	76	,000	7,77	4,89	10,64
ÁREA_EST	7,328	76	,000	5,89	4,29	7,50
QIE	,052	76	,958	,06	-2,35	2,48



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

One-Sample Test

	Test Value = 81					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-,768	76	,445	-1,22	-4,37	1,94
FACILIT	4,691	76	,000	6,77	3,89	9,64
ÁREA_EST	6,085	76	,000	4,89	3,29	6,50
QIE	-,773	76	,442	-,94	-3,35	1,48

One-Sample Test

	Test Value = 82					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-1,399	76	,166	-2,22	-5,37	,94
FACILIT	3,998	76	,000	5,77	2,89	8,64
ÁREA_EST	4,842	76	,000	3,89	2,29	5,50
QIE	-1,598	76	,114	-1,94	-4,35	,48

One-Sample Test

	Test Value = 83					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-2,031	76	,046	-3,22	-6,37	-,06
FACILIT	3,305	76	,001	4,77	1,89	7,64
ÁREA_EST	3,598	76	,001	2,89	1,29	4,50
QIE	-2,424	76	,018	-2,94	-5,35	-,52

One-Sample Test

	Test Value = 84					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-2,662	76	,009	-4,22	-7,37	-1,06
FACILIT	2,612	76	,011	3,77	,89	6,64
ÁREA_EST	2,355	76	,021	1,89	,29	3,50
QIE	-3,249	76	,002	-3,94	-6,35	-1,52



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

One-Sample Test

	Test Value = 85					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-3,294	76	,002	-5,22	-8,37	-2,06
FACILIT	1,918	76	,059	2,77	-,11	5,64
ÁREA_EST	1,111	76	,270	,89	-,71	2,50
QIE	-4,074	76	,000	-4,94	-7,35	-2,52

One-Sample Test

	Test Value = 86					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-3,925	76	,000	-6,22	-9,37	-3,06
FACILIT	1,225	76	,224	1,77	-1,11	4,64
ÁREA_EST	-,132	76	,895	-,11	-1,71	1,50
QIE	-4,900	76	,000	-5,94	-8,35	-3,52

One-Sample Test

	Test Value = 87					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-4,557	76	,000	-7,22	-10,37	-4,06
FACILIT	,532	76	,596	,77	-2,11	3,64
ÁREA_EST	-1,376	76	,173	-1,11	-2,71	,50
QIE	-5,725	76	,000	-6,94	-9,35	-4,52

One-Sample Test

	Test Value = 88					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-5,188	76	,000	-8,22	-11,37	-5,06
FACILIT	-,161	76	,872	-,23	-3,11	2,64
ÁREA_EST	-2,619	76	,011	-2,11	-3,71	-,50
QIE	-6,550	76	,000	-7,94	-10,35	-5,52



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

One-Sample Test

	Test Value = 89					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-5,820	76	,000	-9,22	-12,37	-6,06
FACILIT	-,855	76	,396	-1,23	-4,11	1,64
ÁREA_EST	-3,863	76	,000	-3,11	-4,71	-1,50
QIE	-7,376	76	,000	-8,94	-11,35	-6,52

One-Sample Test

	Test Value = 90					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-6,451	76	,000	-10,22	-13,37	-7,06
FACILIT	-1,548	76	,126	-2,23	-5,11	,64
ÁREA_EST	-5,106	76	,000	-4,11	-5,71	-2,50
QIE	-8,201	76	,000	-9,94	-12,35	-7,52

One-Sample Test

	Test Value = 91					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
PERCEP	-7,082	76	,000	-11,22	-14,37	-8,06
FACILIT	-2,241	76	,028	-3,23	-6,11	-,36
ÁREA_EST	-6,350	76	,000	-5,11	-6,71	-3,50
QIE	-9,026	76	,000	-10,94	-13,35	-8,52



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

Informação - Resumo Sobre a Polícia de Segurança Pública



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

São atribuições da PSP as normas postuladas pelo Artigo 3º, da lei 53/2007, sem prejuízo das atribuições legais de outras entidades, com observância das regras gerais sobre polícia e com respeito pelos direitos liberdades e garantias dos cidadãos:

- 1- Garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito;
- 2- Garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a protecção das pessoas e dos bens;
- 3- Prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança;
- 4- Prevenir a prática dos demais actos contrários à lei e aos regulamentos;
- 5- Desenvolver as acções de investigação criminal e contra-ordenacional que lhe sejam atribuídas por lei, delegadas pelas autoridades judiciais ou solicitadas pelas autoridades administrativas;
- 6- Velar pelo cumprimento das leis e regulamentos relativos à viação terrestre e aos transportes rodoviários e promover e garantir a segurança rodoviária, designadamente através da fiscalização, do ordenamento e da disciplina do trânsito;
- 7- Garantir a execução dos actos administrativos emanados da autoridade competente que visem impedir o incumprimento da lei ou a sua violação continuada;
- 8- Participar no controlo da entrada e saída de pessoas e bens no território nacional;
- 9- Proteger, socorrer e auxiliar os cidadãos e defender e preservar os bens que se encontrem em situações de perigo, por causas provenientes da acção humana ou da natureza;
- 10- Manter a vigilância e a protecção de pontos sensíveis, nomeadamente infra-estruturas rodoviárias, ferroviárias, aeroportuárias e portuárias, edifícios públicos e outras instalações críticas;
- 11- Garantir a segurança nos espectáculos, incluindo os desportivos, e noutras actividades de recreação e lazer, nos termos da lei;
- 12- Prevenir e detectar situações de tráfico e consumo de estupefacientes ou outras substâncias proibidas, através da vigilância e do patrulhamento das zonas referenciadas como locais de tráfico ou consumo;
- 13- Assegurar o cumprimento das disposições legais e regulamentares referentes à protecção do ambiente, bem como prevenir e investigar os respectivos ilícitos;
- 14- Participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais de gestão civil de crises, de



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

paz, e humanitárias, no âmbito policial, bem como em missões de cooperação policial internacional e no âmbito da União Europeia e na representação do País em organismos e instituições internacionais;

15-Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos;

16-Prosseguir as demais atribuições que lhe forem cometidas por lei..

A PSP possui ainda como atribuições (entendidas com exclusivas), em todo o território nacional: licenciar, controlar e fiscalizar o fabrico, armazenamento, comercialização, uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas e equiparadas que não pertençam ou se destinem às Forças Armadas e demais forças e serviços de segurança, sem prejuízo das competências de fiscalização legalmente cometidas a outras entidades; licenciar, controlar e fiscalizar as actividades de segurança privada e respectiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança e com a Inspeção-Geral da Administração Interna; garantir a segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas entidades nacionais ou estrangeiras, bem como de outros cidadãos, quando sujeitos a situação de ameaça relevante; e assegurar o ponto de contacto permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associada ao desporto.

E é atribuição especial da PSP, no âmbito da segurança aeroportuária, adoptar as medidas de prevenção e repressão dos actos ilícitos contra a aviação civil.

O Decreto-Lei n.º 203/2006, de 27 de Outubro, que definiu a nova orgânica do Ministério da Administração Interna (MAI), determinou que as atribuições da Secretaria-Geral (SGMAI) no domínio da segurança privada fossem transferidas para a Polícia de Segurança Pública (PSP).

Essa transferência produziu plenos efeitos com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 76/2007, de 29 de Março.

A organização geral da Polícia de Segurança Pública compreende:

- a) A Direcção Nacional;
- b) As unidades de polícia;
- c) Os estabelecimentos de ensino policial.

As unidades de Polícia são:

- a) A Unidade Especial;
- b) Os comandos territoriais de polícia.

São comandos territoriais de polícia os Comandos Regionais de Polícia, os Comandos Metropolitanos de Polícia de Lisboa e do Porto, e os Comandos Distritais de polícia.

São estabelecimentos de ensino policial o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e a Escola Prática de Polícia.

Fig. 5 - Categorias do Pessoal com Funções Policiais

A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

OFICIAIS

Superintendente-Chefe	Superintendente	Intendente	Subintendente	Comissário	Subcomissário

CHEFES

Chefe	Subchefe

AGENTES

Agente Principal	Agente

Fonte: www.psp.pt

As funções do responsável por qualquer esquadra da PSP traduzem-se num conjunto de tarefas e responsabilidades, mais ou menos estáveis, e que se encontravam perfeitamente definidas no Regulamento para o Serviço das Esquadras, Postos e Subpostos da P.S.P. - RSEPPSP -, aprovado por Despacho do Ministro do Interior, em 07-12-1961.

No RSEPPSP, o seu artigo 10º reza:

"São especialmente deveres do superior da Polícia de Segurança Pública, que procurará servir de exemplo permanente aos seus subordinados, os seguintes:

- Conduzir-se modelarmente em serviço ou fora dele;
- Ser criterioso nas suas determinações e impor-se pela justiça do seu procedimento;
- Instruir os subordinados acerca do cumprimento dos seus deveres;
- Fiscalizar o cumprimento de todas as determinações;
- Zelar os interesse dos seus subordinados, de forma a que o gozo dos seus direitos, compatíveis com as exigências do serviço não seja prejudicado, consolidando assim a disciplina, e estabelecer a estima recíproca, que, todavia, não deve ir até à familiaridade, só permitida, fora do serviço, entre agentes da mesma graduação;
- Recompensar os subordinados que se distinguirem no cumprimento dos seus deveres, ou propor superiormente a recompensa adequada;
- Punir as infracções de harmonia com o preceituado no respectivo



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

regulamento, abstendo-se sempre de rigores excessivos, que, longe de estimularem, enfraquecem o sentimento do dever, base da obediência e disciplina."

No mesmo Regulamento, de acordo com o seu artigo 17º, ao responsável pela Esquadra - o Chefe da Esquadra - estavam acometidos diversos deveres, dos quais destacamos:

"O Chefe da Esquadra é o responsável pelo cumprimento das Leis, regulamentos e quaisquer outras instruções em vigor, por parte de todo o pessoal sob seu comando, competindo-lhe:

1º - Dirigir e fiscalizar os serviços que incumbem à Esquadra e garantir a sua boa execução;

2º - Transmitir ao pessoal as ordens ou instruções emanadas do Comando e promover o seu rigoroso cumprimento;

3º - Ter afixado e actualizado nas Esquadras em local que não seja devassado pelo público as indicações de interesse público ou de serviço que devem ser do conhecimento do pessoal, bem como a planta da localidade com a indicação dos itinerários dos giros, um mapa com o material de guerra existente, e a respectiva distribuição, e a relação dos ingredientes a aplicar no material;

4º - Manter a disciplina do pessoal sob seu comando no mais elevado grau exigindo a todos a maior dignidade, correcção e firmeza;

(...)

7º - Organizar os processos de averiguações, disciplinares ou quaisquer outros que lhes sejam determinados;

(...)

9º- Assistir e ministrar instrução militar e profissional;

10º - Prestar ao Comando informações sobre a aptidão do pessoal seu subordinado;

11º - Passar revista ao fardamento, armamento e equipamento do pessoal nomeado para o serviço e assistir com frequência às rendições;

12º - Passar revista, pelo menos uma vez por mês, ao fardamento, equipamento e material de guerra distribuídos ao pessoal, devendo ainda passar frequentes revistas a todo o material em arrecadação à sua responsabilidade;

(...)

14º - Promover a guarda, limpeza e conservação do material de guerra distribuído aos guardas-nocturnos, o qual só estará na sua posse durante as horas de serviço;

15º - Promover que se mantenham em bom estado de asseio, arrumação e conservação todas as instalações e utensílios, incluindo o material de iluminação de recurso e de incêndios;

16º - Rondar, pelo menos uma vez, durante a noite, as patrulhas e postos fixos que existam nas suas áreas e efectuar durante o dia as que lhe forem



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

determinadas pelos Comandantes de Divisão, Distritais ou de Secção, fazendo-as constar dos "mapas da força" em observações;

17º - Sempre que a Esquadra for rondada ou visitada, enviar ao Comando-Geral e ao Comando de que depende a cópia da opinião do rondante ou visitante exarada no livro respectivo;

18º - Enviar ao Comando, de 1 a 5 de cada mês, um relatório de ocorrências verificadas no mês anterior, incluindo as transgressões e o destino que tiveram, bem como o boletim estatístico dos corpos de delito;

19º - Providenciar para que no livro "Relatório do Comandante da Guarda" sejam registadas e mantidas em dia todas as ocorrências passadas dentro da área da Esquadra, incluindo as transgressões e as informações prestadas pelo pessoal de patrulha, vigilância e ronda, com indicação do destino que tiveram;

20º - Pôr os seus Comandantes de Divisão ou Comandantes Distritais ao facto das ocorrências verificadas na sua área (...);

21º - Dar seguimento, depois de informadas, às participações, queixas, reclamações, pretensões ou sugestões, quando devidamente apresentadas;

22º - Providenciar por forma a que o registo de moradas do pessoal esteja devidamente actualizado;

(...)

24º - Não se ausentar da Esquadra nas horas de expediente, das 9 às 12 e das 14 às 18 horas, salvo quando determinado superiormente ou as exigências do serviço o imponham. Ao chefe de esquadra é vedado o uso de traje civil quando em serviço, a não ser devidamente autorizado ou no desempenho de funções especiais superiormente determinadas;

25º - Não se ausentar da área da localidade onde presta serviço sem prévia autorização do Comando, salvo nos casos de força maior, o que deverá de seguida comunicar e justificar;

26º - Providenciar por forma a ser imediatamente avisado sempre que a sua presença seja reclamada fora das horas de expediente;

27º - Ter a seu cargo os serviços de secretaria da Esquadra e promover que sejam devidamente escriturados os livros e registos superiormente determinados;

28º - Verificar rigorosamente todo o expediente elaborado na Esquadra, quer relacionado com ocorrências de serviço quer com quaisquer outras;

29º - Promover a entrega ou a substituição das cadernetas de giro ao pessoal de patrulha;

30º - Conceder as folgas e dispensas por motivo de nojo e autorizar as trocas de serviço regulamentares;

31º - Promover rigorosa vigilância aos locais que forem indicados como suspeitos, dando imediato conhecimento do facto superiormente;

32º - Manter-se sempre bem informado de todas as actividades ilegais ou suspeitas ocorridas na área da sua Esquadra;



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

33º - Enviar ao Comando, nos dias que lhe forem determinados, os relatórios (...). Quando porém, os assuntos forem de grande interesse e se revistam de urgência, serão comunicados imediatamente e pela via mais rápida e mais segura;

(...)

35º - Montar o serviço de vigilância e protecção das entidades e instruir convenientemente o pessoal sobre a responsabilidade que lhe cabe no desempenho desta missão;

36º - Manter sempre actualizado o Plano de Defesa do aquartelamento e a eficiência na sua execução;

37º - Providenciar no sentido de o pessoal de serviço se manter pronto a formar devidamente uniformizado e armado no local onde for designado, logo que pelo sentinela ou plantão seja dado o sinal de "alerta", e que, no caso de ser dado o sinal de "alarme" ocupe imediatamente as posições que lhe competem dentro do Plano de Defesa do respectivo quartel;

38º - Estabelecer e manter em condições eficientes os sistemas de "alerta" e "alarme", os quais devem ser distintos e conhecidos de todo o pessoal;

39º - Providenciar quanto à alimentação e estado sanitário dos presos, promovendo a sua vigilância de harmonia com a sua perigosidade e responsabilidade;

(...)

41º - Ter à sua guarda pessoal o arquivo da documentação secreta e muito secreta, bem como da confidencial e reservada, devidamente separados;

42º - Desempenhar as demais funções ou serviços que lhe forem determinados superiormente, por forma a cumprir a missão que pertence à Polícia de Segurança Pública”.



A Inteligência Emocional no Comando e Liderança das Esquadras da PSP

FUNÇÕES DOS ELEMENTOS POLICIAIS

ANEXO I

Quadro a que se refere o artigo 41.º

Carreiras, categorias, conteúdos funcionais, graus e posições remuneratórias

Carreira	Categoria	Conteúdo funcional	Grau	Posições
Oficial de polícia	Superintendente-chefe	Funções de comando e direcção superior. Funções de inspecção superior, coordenando equipas inspectivas. Funções de direcção dos estabelecimentos de ensino policial. Funções de comando de unidades territoriais regionais ou metropolitanas e da Unidade Especial de Polícia.	3	2
	Superintendente	Funções de direcção executiva dos Serviços Sociais Funções de comando de unidades territoriais distritais. Funções de direcção intermédia do 1.º grau. Funções de inspecção. Coadjuvação e substituição dos directores dos estabelecimentos de ensino policial. Coadjuvação e substituição do comandante de unidades territoriais regionais ou metropolitanas e da Unidade Especial de Polícia. Funções de chefia de área na estrutura de comando de unidades territoriais regionais ou metropolitanas e da Unidade Especial de Polícia.	3	3
	Intendente	Funções de direcção intermédia do 2.º grau. Coadjuvação e substituição do comandante de unidades territoriais distritais. Funções de comando de divisões policiais nas unidades territoriais regionais e metropolitanas e em subunidades da Unidade Especial de Polícia. Funções de chefia de áreas na estrutura de comando das unidades territoriais distritais. Funções de chefia de serviços na estrutura de comando de unidades territoriais regionais, metropolitanas e na Unidade Especial de Polícia.	3	4
	Subintendente	Funções de comando de divisões policiais nas unidades territoriais distritais. Funções de chefia de serviços integrados em unidades orgânicas flexíveis, ou equiparadas, da Direcção Nacional.	3	5
	Comissário	Funções de chefia de serviços na estrutura de comando das unidades territoriais distritais. Coadjuvação e substituição do comandante de divisões policiais nas unidades territoriais regionais e metropolitanas e nas subunidades da Unidade Especial de Polícia. Funções de comando de esquadras nas unidades territoriais metropolitanas que sejam definidas como complexas por despacho do director nacional ou de grupo nas subunidades da Unidade Especial de Polícia.	3	7
	Subcomissário	Funções de chefia de serviços na estrutura de comando das divisões policiais das unidades territoriais regionais, metropolitanas e nas subunidades da Unidade Especial de Polícia. Coadjuvação e substituição do comandante de divisão policial nas unidades territoriais distritais.	3	8
		Funções de comando de esquadra nas unidades territoriais regionais, metropolitanas e distritais ou de subgrupo nas subunidades da Unidade Especial de Polícia. Funções de chefia de serviços na estrutura de comandos das divisões policiais das unidades territoriais distritais. Coadjuvação e substituição do comandante de esquadra nas unidades territoriais metropolitanas que sejam definidas como complexas por despacho do director nacional. Funções de assessoria nos serviços da Direcção Nacional, dos estabelecimentos de ensino, das unidades territoriais e da Unidade Especial de Polícia, nomeadamente funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnico-policial e de índole científica, exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado.	3	8
Chefe de polícia	Chefe principal	Funções de comando de esquadra nas unidades territoriais regionais ou distritais que sejam definidas por despacho do director nacional. Funções de chefia de serviços na estrutura de comando das divisões policiais em unidades territoriais distritais.	2	4
	Chefe	Funções de chefia técnica e administrativa em serviços integrados na estrutura de comandos das unidades territoriais da Unidade Especial de Polícia Coadjuvação e substituição do comandante de esquadra policial nas unidades territoriais regionais, metropolitanas e distritais Funções de chefia de brigadas ou equipas em subunidade orgânica por cujos resultados é responsável. Funções de coordenação e supervisão de pessoal da carreira de agente de polícia, segundo orientações e directivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade, com relativo grau de autonomia e responsabilidade. Coadjuvação e substituição dos comandantes de esquadra nas unidades territoriais regionais ou distritais que sejam definidas por despacho do director nacional, nas suas ausências e impedimentos.	2	8
Agente de polícia	Agente principal	Funções de coordenação de agentes afectos ao seu sector de actividade, por cujos resultados é responsável. Funções de tutoria de agentes em período experimental.	2	5
	Agente	Coadjuvação e substituição de chefes, no âmbito da respectiva equipa ou brigada, nas suas ausências e impedimentos. Funções de natureza executiva, de carácter operacional ou de apoio à actividade operacional, enquadradas em orientações superiores bem definidas e com complexidade variável, no âmbito dos vários domínios de actuação resultantes das missões atribuídas à PSP.	2	8

